

**IMPLEMENTASI MODEL *RESOURCES-BASED VIEW*  
DALAM UPAYA PENINGKATAN DAYA SAING (STUDI  
KASUS UMKM AGROINDUSTRI PANGAN DI KOTA BATU)**

**SKRIPSI**

Oleh  
**ADETYA SURYA KRESNA MURTI**  
**NIM 145100307111001**



**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2018**

**IMPLEMENTASI MODEL *RESOURCES-BASED VIEW*  
DALAM UPAYA PENINGKATAN DAYA SAING (STUDI  
KASUS UMKM AGROINDUSTRI PANGAN DI KOTA BATU)**

Oleh  
**ADETYA SURYA KRESNA MURTI**  
**NIM 145100307111001**

**Sebagai Salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Sarjana Teknik**



**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2018**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul TA : Implementasi Model *Resource-based View* Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing (Studi Kasus UMKM Agroindustri Pangan di Kota Batu)

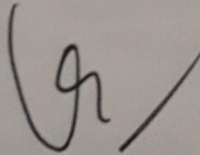
Nama Mahasiswa : Adetya Surya Kresna Murti

NIM : 145100307111001

Jurusan : Teknologi Industri Pertanian

Fakultas : Teknologi Pertanian

Dosen Pembimbing,



**Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS.**  
NIP. 19590924 198601 2001

Tanggal Persetujuan:

.....

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul TA : Implementasi Model *Resource-based View* Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing (Studi Kasus UMKM Agroindustri Pangan di Kota Batu)

Nama Mahasiswa : Adetya Surya Kresna Murti

NIM : 145100307111001

Jurusan : Teknologi Industri Pertanian

Fakultas : Teknologi Pertanian

Dosen Penguji I,

**Dr. Ir. Imam Santoso, MP.**

NIP 19681005 199512 1 001

Dosen Penguji II,

**Ardaneswari Dyah P., STP. MP**

NIK. 201405 900601 2 001

Dosen Penguji III,

**Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS**

NIP 19590924 198601 2 001

Ketua Jurusan,



**Dr. Sucipto, STP. MP**

NIP 19730602 199903 1 001

Tanggal Lulus TA: .....

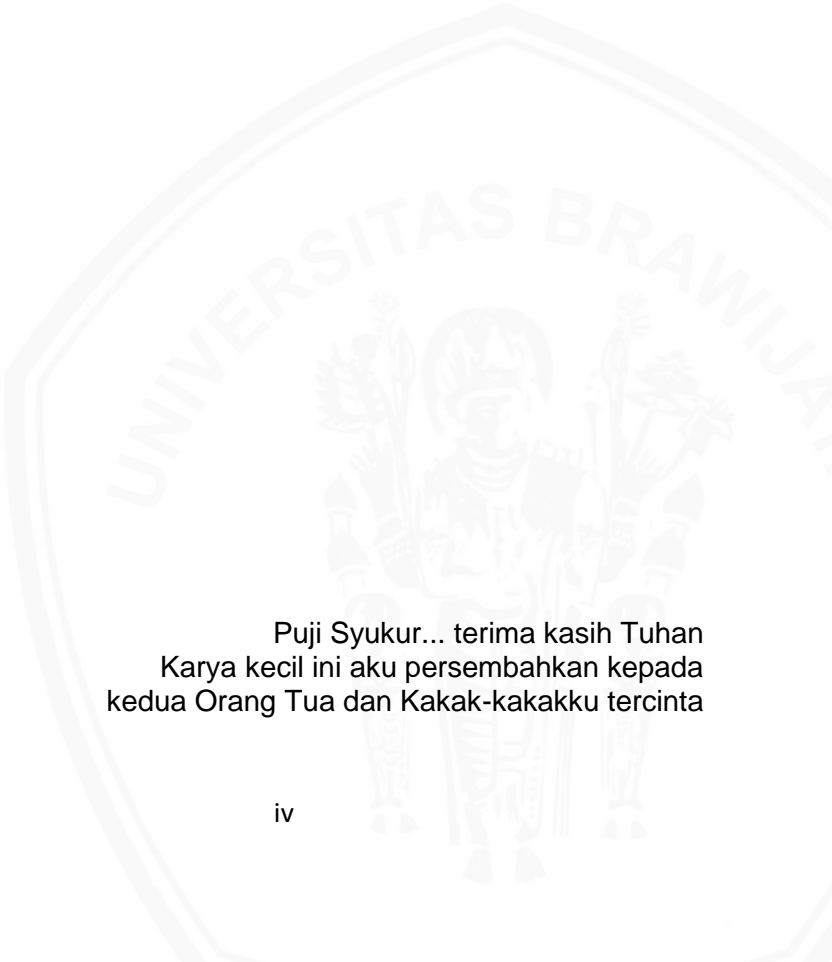
## RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Solo pada tanggal 19 Agustus 1996 dari ayah yang bernama Sunarto dan ibu Anik Suryo Handayani.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SD Santa Lusia, Bekasi, Jawa Barat pada tahun 2008, kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Tingkat Pertama di SMP Yadika 8 Jatimulya, Bekasi Timur, Jawa Barat tahun kelulusan 2011, dan menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA Regina Pacis Surakarta, Jawa Tengah pada tahun 2014.

Pada tahun 2018 penulis telah berhasil menyelesaikan pendidikannya di Universitas Brawijaya Malang di Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian. Selama masa pendidikannya, penulis aktif sebagai staf muda Unit Aktivitas Kerohanian Katolik (UAKKkat) pada tahun 2015, Anggota Pengurus Bidang Minat Bakat dan Pengembangan Pola Pikir Unit Aktivitas Kerohanian Katolik (UAKKkat) pada tahun 2015-2016, Wakil Ketua Pelaksana UAKKkat Competition 2016. Anggota divisi Hubungan dan Masyarakat (Humas) Unit Kegiatan Mahasiswa Seni pada tahun 2017. Disamping itu, penulis juga aktif di berbagai kepanitiaan, seperti Ketua Divisi Desain Dekorasi dan Multimedia (DDM) Jambore Rohani (2015), Anggota Divisi DDM Vocad Fest 1 (2015), Anggota Divisi Sponsorship Flotus Fest (2015), Ketua Divisi Publikasi dan Ticketing Flotus Fest (2016), Wakil Ketua Pelaksana Uakkat Competition (2016), Anggota Divisi Dekorasi dan Multimedia Vocad Fest 2 (2016).



Puji Syukur... terima kasih Tuhan  
Karya kecil ini aku persembahkan kepada  
kedua Orang Tua dan Kakak-kakakku tercinta

## PERNYATAAN KEASLIAN TA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Adetya Surya Kresna Murti  
 NIM : 145100307111001  
 Jurusan : Teknologi Industri Pertanian  
 Fakultas : Teknologi Pertanian  
 Judul TA : Implementasi Model *Resource-based View* Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing (Studi Kasus UMKM Agroindustri Pangan di Kota Batu)

Menyatakan bahwa,

TA dengan judul di atas merupakan karya asli penulis tersebut di atas. Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan ini tidak benar saya bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Malang, 07 November 2018  
 Pembuat Pernyataan,

Adetya Surya Kresna Murti  
**NIM 145100307111001**



ADETYA SURYA KRESNA MURTI. 145100307111001.  
**Implementasi Model *Resource-based View* Dalam Upaya  
Peningkatan Daya Saing (Studi Kasus UMKM Agroindustri  
Pangan di Kota Batu). TA. Pembimbing: Dr. Ir. Endah Rahayu  
Lestari, MS.**

---

## **RINGKASAN**

UMKM merupakan salah satu jenis usaha yang memiliki kontribusi besar dalam perekonomian di Indonesia. Satu kota di Provinsi Jawa Timur berpotensi dalam bidang pertanian yaitu memiliki sumberdaya alam yang berlimpah seperti buah-buahan dan sayuran adalah kota Batu. Kondisi tersebut mengakibatkan banyak masyarakat Kota Batu menjadikan usaha pengolahan makanan dan minuman sebagai tumpuan masyarakat sebagai sumber pendapatan. Ketatnya angka persaingan, UMKM dituntut untuk mengerti dan memahami kondisi lingkungan agar mampu bersaing secara kompetitif dengan usaha lain. Upaya pembentukan keunggulan kompetitif yaitu dengan peningkatan kinerja usaha. Kinerja usaha ini dapat dicapai dengan meningkatkan nilai sumber daya strategis serta mampu berorientasi pasar dengan baik. Agar dapat mencapai kinerja usaha yang baik, suatu usaha harus memperhatikan performa produk dengan memperhatikan ketidakpastian lingkungan atau kondisi eksternal dari UMKM. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sumberdaya strategis dan orientasi pasar terhadap performa produk dan kinerja usaha pada UMKM Agroindustri Pangan di Kota Batu.

Penelitian ini menggunakan pemodelan struktural dengan sampel yaitu UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu yang telah berdiri minimal 2 tahun terakhir. Jumlah sampel adalah 85 UMKM yang terdiri dari 52 usaha mikro, 28 usaha kecil dan 5 usaha menengah. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif dengan *software* SPSS 20 dan statistik inferensial dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh sumberdaya strategis terhadap performa produk dan kinerja usaha, serta orientasi pasar terhadap kinerja usaha berpengaruh



positif dan signifikan. Disamping itu performa produk memediasi parsial hubungan antara orientasi pasar dan sumberdaya strategis terhadap kinerja usaha dan ketidakpastian lingkungan mampu memoderasi hubungan antara sumberdaya strategis dengan kinerja usaha serta hubungan antara performa produk dan kinerja usaha.

**Kata Kunci:** Ketidakpastian Lingkungan, Kinerja Usaha, Orientasi Pasar, Performa produk, Sumber Daya Strategis

ADETYA SURYA KRESNA MURTI. 145100307111001.  
*Resource-based View Model Implementation to Increase the Competitiveness (Case Study of Food Agro-Industry SMEs in Batu City). Final Project. Advisor: Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS.*

---

## SUMMARY

SME is one type of business that has a major contribution to the economy in Indonesia. One of the cities in the East Java Province that has the potential in agriculture by having the abundant natural resources such as fruits and vegetables is the city of Batu. This condition increased the number of people in Batu who get involved in the food and beverage processing business as the foundation of the community for a source of income. The tight number of competition requires the SMEs to understand the environmental conditions in order to be able to compete competitively with other businesses. The efforts to establish the competitive advantage are by increasing business performance. This business performance can be achieved by increasing the value of strategic resources and being able to market it well. In order to achieve good business performance, a business must pay attention to product performance by taking environmental uncertainty or external conditions of SMEs into account. The purpose of this study was to determine the effect of strategic resources and market orientation on product performance and business performance in Food Agroindustry SMEs in Batu City.

This study uses structural modeling with the sample of food agro-industry SMEs in Batu City which have stood for at least the last 2 years. The number of samples used was 85 SMEs consisting of 52 micro-enterprises, 28 small businesses and 5 medium-sized businesses. The data collection is done by distributing questionnaires and interviews. The data analysis technique used is using descriptive statistics with the SPSS 20 software and inferential statistics using the SmartPLS 3.0 software.

The results show that the influence of strategic resources on product performance and business performance, as well as

*market orientation on business performance can provide a positive and significant influence. Besides that, product performance mediates partially the relationship between market orientation and strategic resources on business performance and environmental uncertainty, which can moderate the relationship between strategic resources and business performance and the relationship between product performance and business performance.*

**Keywords:** *Business Performance, Environmental Uncertainty, Market Orientation, Product Performance, Strategic Resources*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul “Implementasi Model *Resource-based View* Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing (Studi Kasus UMKM Agroindustri Pangan di Kota Batu)”. Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Endah Rahayu Lestari, MS., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan serta motivasi kepada penyusun.
2. Bapak Dr. Sucipto, STP, MP., selaku Ketua Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Ir. Imam Santoso, MP dan Ibu Ardaneswari Dyah P.C., STP., MP., selaku dosen penguji atas segala kritik dan saran yang membangun
4. Seluruh UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu yang sudah bersedia memberikan waktu dan informasi kepada penyusun.
5. Kedua orang tua penyusun Sunarto dan Anik Suryo Handayani, Kakak Vitus Putut yang selalu memberi doa, semangat, motivasi dan bantuan kepada penyusun.
6. Kerabat, Anggita Rihardian, Sisil, Rambu, Ika, Farid atas doa, semangat dan telah setia menjadi tempat berbagi bagi penyusun sedari maba hingga TA ini selesai.

Penulis menyadari dalam penyusunan proposal ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun diharapkan untuk perbaikan serta dapat setia membantu kedepannya demi terlaksananya penelitian untuk tugas akhir ini.

Malang, 14 November 2018  
Penulis,

Adetya Surya Kresna Murti

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
RIWAYAT HIDUP .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TA .....	v
RINGKASAN .....	vi
SUMMARY .....	viii
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1. Latar Belakang.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2. Perumusan Masalah ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3. Tujuan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4. Manfaat.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA ....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1. UMKM .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.1. Pengertian UMKM	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.2. UMKM Agroindustri di Batu, Malang .....	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
2.2. <i>Resource-Based View (RBV)</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3. Daya Saing Usaha.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4. Kinerja Usaha .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.5. Sumber Daya Strategis	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.6. Orientasi Pasar.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.7. Performa Produk.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.8. Ketidakpastian Lingkungan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.9. <i>Partial Least Square (PLS)</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.10. Penelitian Terdahulu	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

### **BAB III METODE PENELITIAN ... Error! Bookmark not defined.**

3.1. Tempat & Waktu Penelitian..... **Error! Bookmark not defined.**

3.2. Penentuan Populasi & Sampel ... **Error! Bookmark not defined.**

3.2.1. Populasi..... **Error! Bookmark not defined.**

3.2.2. Sampel ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.3. Prosedur Penelitian .... **Error! Bookmark not defined.**

3.3.1. Survei Terdahulu .. **Error! Bookmark not defined.**

3.3.2. Studi Literatur ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.3.3. Identifikasi Perumusan Masalah **Error! Bookmark not defined.**

3.3.4. Identifikasi Variabel Penelitian ... **Error! Bookmark not defined.**

3.3.5. Pengembangan Model Struktural & Hipotesis  
**Error! Bookmark not defined.**

3.4. Penentuan Instrumen Penelitian . **Error! Bookmark not defined.**

3.5. Pengujian Instrumen Penelitian .. **Error! Bookmark not defined.**

3.6. Teknik Pengumpulan Data..... **Error! Bookmark not defined.**

3.7. Teknik Analisis Data .... **Error! Bookmark not defined.**

3.7.1. Analisis Deskriptif . **Error! Bookmark not defined.**

3.7.2. Analisis Inferensial **Error! Bookmark not defined.**

3.8. Interpretasi Hasil dan Pembahasan .. **Error! Bookmark not defined.**

3.9. Kesimpulan dan Saran. **Error! Bookmark not defined.**

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... Error! Bookmark not defined.**

4.1. Gambaran Lokasi Penelitian ..... **Error! Bookmark not defined.**

4.2. Karakteristik Responden ..... **Error! Bookmark not defined.**

4.2.1. Deskripsi Karakteristik Responden ..... **Error! Bookmark not defined.**

4.2.2. Profil UMKM Agroindustri Pangan Kota Batu **Error! Bookmark not defined.**

4.3.	Hasil Uji Validitas, Reliabilitas dan Linearitas .....	<b>Error!</b>
	<b>Bookmark not defined.</b>	
4.3.1.	Uji Validitas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.2.	Uji Reliabilitas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.3.	Uji Linearitas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.1.	Deskripsi Variabel Sumber Daya Strategis (X1)	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.2.	Deskripsi Variabel Orientasi Pasar (X2) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.3.	Deskripsi Variabel Ketidakpastian Lingkungan (X3)	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.4.	Deskripsi Variabel Performa Produk (Y1) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.5.	Deskripsi Variabel Kinerja Usaha (Y2) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.5.	Hasil Analisis Inferensial .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.5.1.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.5.2.	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> )...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.5.3.	Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.5.4.	Pembahasan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.5.5.	Implikasi Manajerial .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1.	Kesimpulan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.	Saran .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BAB VI</b>	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Variabel Laten dan Indikator Penelitian .....	46
Tabel 3.2	Skala Likert .....	50
Tabel 3.3	Rentang Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> .....	51
Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	60
Tabel 4.2	Profil UMKM.....	61
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas .....	62
Tabel 4.4	Hasil Uji Reliabilitas .....	64
Tabel 4.5	Hasil Uji Linearitas .....	65
Tabel 4.6	Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Sumberdaya Strategis.....	67
Tabel 4.7	Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Orientasi Pasar.....	68
Tabel 4.8	Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Ketidakpastian Lingkungan.....	70
Tabel 4.9	Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Performa Produk.....	71
Tabel 4.10	Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Usaha.....	72
Tabel 4.11	Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i> .....	74
Tabel 4.12	Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity</i> .....	76
Tabel 4.13	Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i> .....	77
Tabel 4.14	Nilai R-Square.....	78
Tabel 4.15	Model Pengukuran.....	79
Tabel 4.16	Hasil Pengujian Hipotesis pengaruh Langsung Antar Variabel.....	85
Tabel 4.17	Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi).....	86
Tabel 4.18	Hasil Pengujian Hipotesa Moderasi.....	87

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Diagram Alir Prosedur Penelitian .....	45
Gambar 3.2	Model Struktural.....	49
Gambar 4.1	Diagram Jalur <i>Smart PLS</i> 3.0.....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Diagram Jalur .....	115
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian .....	116
Lampiran 3	UMKM Agroindustri Pangan Kota Batu.....	125
Lampiran 4	Tanggapan Responden .....	130
Lampiran 5	<i>Output</i> SPSS Hasil Uji Validitas.....	132
Lampiran 6	<i>Output</i> SPSS Hasil Uji Reliabilitas .....	137
Lampiran 7	<i>Output</i> SPSS Hasil Uji Linearitas.....	138
Lampiran 8	<i>Loading Factor</i> .....	140
Lampiran 9	<i>Output Discriminant Validity</i> .....	141
Lampiran 10	<i>Output Composite Reliability</i> dan <i>R-Square</i> ..	143
Lampiran 10	<i>Output</i> Pengujian Hipotesis.....	144

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Penyelenggaraan perekonomian nasional merupakan pilar penting dalam pembangunan suatu negara guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu bentuk penyelenggaraan perekonomian yaitu melalui dunia perdagangan atau dunia usaha. Di Indonesia, terdapat beberapa jenis badan usaha diantaranya usaha perorangan, persekutuan, koperasi, perusahaan umum, dan perseroan terbatas (Solikhah, dkk. 2015). Menurut Sulistyio (2010), segala bentuk usaha yang terdapat di Indonesia seluruhnya memberikan keterlibatan tersendiri dalam menunjang perekonomian negara. Salah satu usaha yang memiliki peran penting dalam perekonomian yaitu Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Keterlibatan UMKM dalam perekonomian ditunjukkan dengan meningkatnya kontribusi UMKM dalam Produk Domestik Bruto (PDB) dari 56,84% menjadi 60,34% (Kemenperin, 2017).

Dalam dunia bisnis, suatu usaha tidak akan lepas dari persaingan antara usaha. Kondisi persaingan di Indonesia pada saat ini cukup ketat dan kompleks, suatu usaha akan dihadapkan pada berbagai macam peluang serta ancaman dari berbagai usaha lainnya. Hal ini terjadi dikarenakan masing-masing usaha berlomba-lomba untuk mendapatkan posisi unggul di pasar. Tingginya angka persaingan juga terlihat dalam persaingan UMKM. Salah satu kota yang memiliki angka persaingan cukup tinggi yaitu Kota Batu.

Didukung dengan letak geografisnya, Kota Batu yang merupakan salah satu kota di Provinsi Jawa Timur berpotensi dalam bidang pertanian yaitu memiliki sumberdaya alam yang berlimpah seperti buah-buahan dan sayuran. Dalam menghadapi kondisi tersebut, masyarakat Kota Batu berupaya memaksimalkan pemanfaatan sumberdaya alam sebagai bahan baku dalam Agroindustri. Hal tersebut terlihat pada sektor industri pengolahan dimana sebagian besar inputnya berasal dari sektor pertanian daerah setempat.

Dilihat dari struktur mata pencahariannya, sebagian besar penduduk di Kota Batu bekerja di sektor pertanian (37,03%), urutan kedua pada sektor perdagangan (25,06%), dan urutan ketiga yaitu sektor jasa (15,61%) dari total pekerja di Kota Batu (Kota Batu Dalam Angka Tahun 2010). Hal tersebut mendorong perkembangan berdirinya industri pengolahan pangan hasil pertanian di Kota Batu. Dengan demikian Kota Batu juga mengalami peningkatan dalam industri manufaktur makanan dan minuman, pelayanan kebutuhan restoran hingga munculnya outlet-outlet agribisnis maupun toko oleh-oleh demi meningkatkan pendapatan daerah.

Menurut BPS Kota Batu (2017), saat ini tercatat kurang lebih 18.000 UMKM di Kota Batu. Selain itu, menurut dinas koperasi, tidak kurang dari 300 UMKM baru di Kota Batu tumbuh setiap tahunnya. Dengan ketatnya angka persaingan, UMKM dituntut untuk mengerti dan memahami perubahan yang terjadi di lingkungan serta apa yang menjadi kebutuhan konsumen sehingga mampu menentukan strategi agar mampu bersaing secara kompetitif (John, et, al. 2013). Salah satu teori yang menjelaskan mengenai peningkatan keunggulan bersaing yaitu *Resource-Based View* (RBV). Dalam teori RBV menyatakan bahwa keunggulan bersaing akan tercipta berasal dari sumberdaya strategis organisasi. Melalui keunggulan bersaing, suatu usaha memiliki peluang untuk memperoleh kinerja unggul dalam waktu tertentu.

Keunggulan bersaing dapat diciptakan apabila perusahaan dapat memberikan nilai yang lebih terhadap pelanggan dari apa yang diberikan oleh pesaingnya. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan harus mampu menciptakan suatu keuntungan kompetitif yang tidak mampu ditiru oleh pesaing (Rengkung, 2015). Upaya yang dilakukan untuk mencapai keunggulan kompetitif yaitu mengimplementasikan strategi dalam pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Selain itu, terdapat beberapa faktor lain yang mampu mendukung keunggulan kompetitif diantaranya orientasi pasar, performa produk dan ketidakpastian lingkungan. Sumber daya adalah berbagai input yang dimasukkan kedalam proses operasi perusahaan. beberapa karakteristik sumberdaya yang harus

dimiliki perusahaan agar mencapai keunggulan kompetitif, diantaranya *valuable*, *Rare*, *Imperfectly imitable*, dan *non-substitutable* (VRIN) (Rengkung, 2015).

Menurut Sugiyarti (2015), selain sumberdaya, orientasi pasar juga mempengaruhi dalam pencapaian keunggulan kompetitif. Orientasi pasar merupakan poin paling efektif dalam menghasilkan dan memberikan informasi pasar untuk menciptakan superior *value* bagi konsumen (Zainul, et.al, 2016). Dengan tiga komponen penting dalam orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antarfungsi, suatu organisasi akan melibatkan pesaing dan pelanggan dalam memperoleh informasi mengenai kondisi pasar, sehingga mendukung dalam pemenuhan kebutuhan pasar agar mencapai keunggulan kompetitif.

Untuk menunjang upaya pencapaian keunggulan kompetitif, suatu perusahaan diharapkan memperhatikan performa produk yang nantinya akan dipasarkan kepada konsumen. Menurut Hartini (2012), kualitas produk akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Perubahan kualitas produk akan berdampak kepada kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan jika makin tinggi kualitas produk maka makin tinggi juga kinerja perusahaan.

Dalam hal pemasaran produk untuk pemenuhan kebutuhan konsumen, suatu usaha perlu memperhatikan ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi lingkungan eksternal yang tidak menentu yang dapat mempengaruhi aktivitas organisasi (Sosilowati, et.al, 2017). Dengan memperhatikan ketidakpastian lingkungan, suatu usaha diharapkan mampu memahami kondisi lingkungan agar dapat menyesuaikan dengan aktivitas organisasi sehingga dapat menghasilkan produk sesuai permintaan pasar.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka perlu dilakukan kajian secara empirik dari masing-masing variabel diatas terhadap kinerja keuangan UMKM Agroindustri di Kota Batu.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah sumberdaya strategis berpengaruh terhadap performa produk?
2. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap performa produk?
3. Apakah performa produk berpengaruh terhadap kinerja usaha?
4. Apakah sumberdaya strategis berpengaruh terhadap kinerja usaha?
5. Apakah orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja usaha?
6. Apakah performa produk berpengaruh dalam memediasi hubungan sumberdaya strategis dengan kinerja usaha?
7. Apakah performa produk berpengaruh dalam memediasi hubungan orientasi pasar dengan kinerja usaha?
8. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh dalam memoderasi hubungan antara performa produk dengan kinerja usaha?
9. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh dalam memoderasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja usaha?

## 1.3. Tujuan

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji serta menjelaskan:

1. Pengaruh sumberdaya strategis terhadap performa produk
2. Pengaruh orientasi pasar terhadap performa produk
3. Pengaruh kualitas produk terhadap kinerja usaha
4. Pengaruh sumberdaya strategis terhadap kinerja usaha
5. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja usaha
6. Pengaruh performa produk dalam memediasi hubungan sumberdaya strategis dengan kinerja usaha
7. Pengaruh performa produk dalam memediasi hubungan orientasi pasar dengan kinerja usaha
8. Pengaruh ketidakpastian lingkungan dalam memoderasi hubungan antara performa produk dengan kinerja usaha



9. Pengaruh ketidakpastian lingkungan dalam memoderasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja usaha

#### 1.4. Manfaat

Manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi Peneliti  
Diharapkan melalui penelitian ini dapat memberi gambaran serta wawasan pengetahuan dalam bidang pengembangan agroindustri UMKM, dan memenuhi kepentingan akademis dan penelitian selanjutnya
2. Bagi UMKM Agroindustri  
Melalui penelitian ini diharapkan mampu memeberikan informasi serta saran kepada UMKM khususnya UMKM Agroindustri di Batu, Malang mengenai variabel yang berpengaruh untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya.
3. Bagi Pemerintah  
Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi rekomendasi dalam mendukung perkembangan UMKM Agroindustri di Batu, Malang agar dapat meningkatkan taraf hidup perekonomian untuk masyarakat Batu, Malang.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. UMKM

#### 2.1.1. Pengertian UMKM

Usaha Mikro Kecil dan Menengah atau yang biasa disingkat dengan UMKM memiliki banyak pengertian, menurut Sulisty (2010) UMKM adalah suatu kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perorangan atau rumah tangga atau badan tertentu yang bertujuan menghasilkan barang dan jasa untuk diperjualkan secara komersial. Menurut Undang-Undang No. 20 Pasar 1 Tahun 2008, pengertian usaha mikro kecil dan menengah adalah sebagai berikut:

- a. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro yaitu:
  - memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (Lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha;
  - memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp.300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) serta
- b. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil yaitu, diantaranya:
  - memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai paling banyak Rp.300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan;
  - memiliki hasil penjualan lebih dari Rp.300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
- c. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau

cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil dan Usaha Besar dengan kriteria sebagai berikut:

- memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai paling banyak Rp.10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan;
- memiliki hasil penjualan lebih dari Rp.2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Menurut Badan Pusat Statistik, suatu usaha dapat diklasifikasikan berdasarkan jumlah tenaga kerja yang berperan dalam proses produksinya. Ketentuan jumlah tenaga kerja menurut BPS diantaranya: (1) usaha mikro diantaranya berjumlah 1-4 orang, (2) usaha menengah memiliki jumlah tenaga kerja 5-19 orang, (3) usaha menengah memiliki jumlah tenaga kerja 20-99 orang (4) usaha besar memiliki jumlah tenaga kerja lebih dari 100 orang.

Dalam pembangunan perekonomian Indonesia, UMKM merupakan salah satu sektor yang mempunyai peranan penting, dikarenakan UMKM mampu menyerap banyak tenaga kerja. Peran penting UMKM dapat dilihat dengan meningkatnya kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) di Indonesia yaitu 57,84% menjadi 60,34% dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Selain itu, terdapat peningkatan dalam hal penyerapan tenaga kerja, dapat terlihat bahwa peningkatan penggunaan tenaga kerja di Indonesia dalam sector UMKM yaitu dari 96,99% menjadi 97,22% dari seluruh tenaga kerja di Indonesia dalam periode waktu yang sama (Kemenprin, 2017).

Kontribusi UMKM terhadap PDB menunjukkan bahwa UMKM memiliki peran penting terhadap peningkatan perekonomian di Indonesia. Pendapatan Domestik Bruto sendiri merupakan salah satu ukuran pendapatan nasional dimana merupakan indikator pertumbuhan perekonomian. Pertumbuhan perekonomian sendiri merupakan proses kenaikan output perkapita dalam jangka panjang. Secara umum peran UMKM terhadap Perekonomian nasional diantaranya (1) sebagai

pemeran utama dalam kegiatan ekonomi, (2) pencipta pasar baru, (3) keterlibatan terhadap neraca pembayaran, (4) penyedia lapangan pekerjaan terbesar, (5) pengembangan ekonomi local (Departemen Koperasi, 2008).

### **2.1.2. UMKM Agroindustri di Batu, Malang**

Kota batu merupakan kota administratif kedua di Provinsi Jawa Timur setelah Kota Jember (Muchlas, 2015). Berdasarkan Undang – Undang No. 11 tahun 2001, Kota Batu terbentuk karena telah mengalami peningkatan kota administratif dari Kabupaten Malang. Kota Batu terbagi menjadi 3 kecamatan yaitu kecamatan Batu, Bumiaji dan Junrejo. Dari ketiga kecamatan tersebut, kecamatan Bumiaji merupakan kawasan agropolitan dengan luas wilayah sebesar 12.798 Ha atau 64% dari total Kota Batu (yaitu 19.908,72 Ha).

Kota Batu merupakan salah satu kota yang memiliki potensi besar karena letak geografisnya yang mendukung dalam bidang pariwisata dan pertanian. Kota batu menjadi salah satu kota yang menarik dan berpotensi dalam pengembangan dunia usaha dan pariwisata didukung dengan semakin banyaknya obyek wisata (Hapsari, dkk. 2014). Menurut Effendi, dkk (2016), Kota Batu merupakan salah satu pusat pertanian di Jawa Timur dengan hampir 70% penduduknya bermata pencaharian sebagai petani. Dilihat dari struktur mata pencahariannya, sebagian besar penduduk di Kota Batu bekerja di sektor pertanian (37,03%), urutan kedua pada sektor perdagangan (25,06%), dan urutan ketiga yaitu sektor jasa (15,61%) dari total pekerja di Kota Batu (Kota Batu Dalam Angka Tahun 2010).

Sesuai dengan visi Kota Batu yaitu “sentra pertanian, pariwisata dan pendidikan ditopang sumberdaya manusia, alam dan budaya yang didayagunakan secara optimal, terkendali dengan pemerintahan kreatif inovatif bersih bagi seluruh rakyat”, Kota Batu berupaya mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya alam sebagai bahan baku agroindustri, dimana kondisi ini terlihat pada perkembangan sektor industri yang mana sebagian besar inputnya merupakan hasil dari sektor pertanian daerah setempat.

Pesatnya perkembangan sektor pariwisata diimbangi dengan pertumbuhan perilaku usaha mikro. Menurut Dinas

Koperasi tidak kurang dari 300 UMKM baru tumbuh setiap tahunnya. Menurut Badan Pusat Statistik (2017) jumlah usaha perdagangan 2013, tercatat jumlah usaha UMKM yaitu terdiri dari 18.310 usaha mikro, 232 usaha kecil dan 30 usaha menengah. Peningkatan sektor industri pengolahan ditunjukkan adanya perubahan pada tahun 2012 yaitu mengalami peningkatan sebesar 8,25% dari tiga tahun sebelumnya yaitu sebesar 6,57%. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM memiliki pengaruh besar terhadap perekonomian kota Batu ditinjau dari Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), dimana UMKM merupakan salah satu penyumbang PDRB terbesar di Kota Batu (Hapsari, dkk. 2014).

## 2.2. *Resource-Based View (RBV)*

*Resource based view* merupakan suatu model manajemen strategi yang pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt (1984) sebagai “*Strategically valuable resources*” yang kemudian dipopulerkan oleh Barney pada tahun 1986. Model ini merupakan suatu konsep suatu organisasi untuk mengoptimalkan keseluruhan sumber daya yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing. Suatu organisasi dianggap memiliki keberhasilan dan mampu mempertahankan eksistensi, jika mampu memiliki sumberdaya yang unik dan melebihi apa yang dimiliki oleh pesaing (Sanches, 2008).

*Resource-Based View* dapat dikatakan sebagai acuan untuk meneliti kekuatan serta kelemahan suatu usaha dalam mempelajari kondisi internal yang dimiliki dan dikontrol oleh usah tersebut (Wandrial, 2011). Pendekatan *resource-based view* sebagai salah satu bentuk strategi organisasi, menganggap bahwa organisasi merupakan suatu kumpulan aset, sumber daya dan kapabilitas yang bersifat *tangible* dan *intangible* yang sulit untuk ditiru oleh pesaing dalam pasar (Perdon, 2009).

Menurut Raduan (2009), sumber daya dan kapabilitas dalam pandangan *Resource-Based View* memiliki empat karakteristik hubungannya dengan keunggulan kompetitif, diantaranya *durability*, *transparency*, *transferability* dan *relicability*. sumber daya dilihat sebagai sumber kapabilitas, kapabilitas dilihat sebagai sumber keuntungan kompetitif. hal ini memeberikan makana bahwa sumber daya yang dimiliki organisasi harus

memiliki kekutan dan daya tahan dalam menghadapi persaingan, berkelanjutan, disalurkan dan diserap dalam organisasi serta dapat diolah.

### **2.3. Daya Saing Usaha**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), daya saing adalah kemampuan untuk bersaing. Sedangkan menurut Sumiharjo (2008), kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan dan daya saing berarti mencapai lebih dari yang lain atau memiliki keunggulan tertentu. Berdasarkan penjelasan tersebut maka daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok, atau institusi tertentu.

Tambunan (2008) menyusun suatu kerangka pikir mengenai daya saing perusahaan beserta faktor penentunya. Daya saing sebuah perusahaan merupakan cermin dari daya saing produk yang dihasilkan dan daya saing sebuah perusahaan dapat dicirikan oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Pengukuran daya saing dapat dilihat dari beberapa perspektif, peningkatan daya saing dapat diukur dari sisi kinerjanya. Namun dari sisi pandangan komprefensif, daya saing dapat diukur dari segi pengaruh sampai hasil yang telah dicapai. Daya saing dianggap sebagai proses berkelanjutan, tidak hanya kinerja yang dihasilkan melainkan juga proses untuk melakukannya (Gal, 2010).

Daya saing yang tinggi sangat diperlukan dalam kondisi bersaing dalam pasar global, seperti dengan adanya implementasi masyarakat ekonomi asean. Kondisi ini dapat memberi tantangan serta peluang, sehingga UMKM dituntut untuk meningkatkan daya saingnya. Susilo (2012) menyatakan bahwa Kunci utamanya yaitu UMKM itu sendiri khususnya pemilik dengan dukungan para pekerjanya. Menurut Porter (2008), persaingan sangatlah penting bagi keberhasilan atau keunggulan perusahaan serta beberapa indikator yang dapat mengukur daya saing antara lain:

- Harga bersaing, yaitu kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran.



- Kualitas produk, yaitu kemampuan suatu produk untuk melaksanakan fungsinya meliputi, daya tahan keandalan, ketepatan kemudahan operasi dan perbaikan, serta atribut bernilai lainnya.
- Keunggulan bersaing, yaitu kemampuan badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan.

## 2.4. Kinerja Usaha

Kinerja berasal dari kata *performance*, adapun pengertian *performance* merupakan hasil kerja atau prestasi kerja. Namun kinerja memiliki makna luas, tidak hanya hasil kerja tetapi keseluruhan proses pekerjaan (Wibowo, 2008). Selain itu pengertian kinerja menurut Sudiarta, dkk (2014), kinerja merupakan serangkaian kegiatan manajemen yang memberikan gambaran sejauh mana hasil yang sudah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam akuntabilitas publik baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi dalam periode tertentu.

Suatu kinerja usaha dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif. Menurut Djumilah et, al. (2014) terdapat beragam literatur yang menunjukkan bahwa pengukuran kinerja secara kuantitatif maupun kualitatif memiliki keterbatasan masing-masing. Terdapat beberapa contoh pengukuran kinerja secara kuantitatif, diantaranya ROI, profit, penjualan dan sebagainya, sedangkan pengukuran secara kualitatif atau biasa disebut dengan indikator kinerja, pengukuran kinerja ini menggunakan pendekatan skala variabel kinerja tertentu seperti produktivitas, kapasitas produksi, kualitas produk, dan sebagainya.

Menurut Sanchez dan Marin (2005) pengukuran kinerja untuk usaha dapat menggunakan 3 aspek yaitu produktifitas, produktivitas dan pasar. Sedangkan menurut Lee dan Tasng (2001), kinerja usaha dapat ditunjukkan dengan pertumbuhan penjualan, aset dan keuntungan. Profitabilitas merupakan kemampuan suatu usaha untuk menghasilkan pendapatan yang tergambarkan dalam keuntungan perusahaan. Tingkat



profitabilitas suatu usaha menjadi sangat penting dalam hal mengukur keberhasilan kinerja suatu usaha (Oktania, 2013).

Suatu alat ukur keberhasilan dapat dilihat melalui penjualan. Penjualan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mempertahankan usaha agar tetap berkembang dan mendapatkan keuntungan sesuai yang diinginkan. Menurut Nafarin (2009), penjualan merupakan kegiatan penetapan harga jual sampai produk didistribusikan ke tangan pembeli. Penjualan terdiri dari serangkaian kegiatan yang terdiri dari penciptaan permintaan, menemukan pembeli, negosiasi harga dan pembayaran (Sofian, 2011).

Produktivitas merupakan suatu rasio perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* atau sumber daya yang digunakan dalam menghasilkan suatu produk. Menurut Triaswono (2010), produktivitas memiliki dua dimensi diantaranya dimensi efektivitas yang mengarah pada pencapaian kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas. Menurut Rahmiyati dan Rahim (2015), kualitas produk merupakan tingkat baik atau buruknya produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi atau standard yang telah ditentukan serta sesuai dengan kebutuhannya. Hansen, mowen (2000) menjelaskan bahwa mutu atau kualitas dapat meningkatkan produktivitas maupun sebaliknya.

.Kedua, efisiensi berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan merealisasi penggunaannya Efisiensi merupakan perbandingan antara input dengan input yang sebetulnya, apabila input yang digunakan semakin besar penghematannya, maka efisiensi semakin tinggi. Efisiensi berkaitan dengan kapasitas produksi, menurut Palit dkk (2015), penentuan kapasitas produksi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti jumlah pekerja, jam kerja dan lainnya. Hal ini bertujuan agar jumlah produk yang diproduksi mencapai keuntungan yang maksimal.

Dalam beberapa poin yang telah dipaparkan diatas, menurut Assofi dan Hani (2017), selain kegiatan operasional, upaya menghasilkan kinerja atau keuntungan yang maksimal tidak terlepas dari penggunaan aset secara efektif. Aset merupakan aktiva yang digunakan untuk kegiatan operasional

usaha. Semakin besar aset maka semakin besar juga hasil dari aktivitas operasional usaha (Zuhro, 2016).

## 2.5. Sumber Daya Strategis

Sumberdaya yang dimiliki perusahaan terdiri dari dua jenis yaitu sumberdaya nyata (*tangible resources*) dan sumberdaya tidak nyata (*intangible resources*). Sumber daya nyata (*tangible resources*) merupakan sejumlah aset yang dapat dengan mudah diidentifikasi, seperti sumberdaya keuangan (piutang, kapasitas peminjaman), sumberdaya fisik (pabrik dan fasilitas yang modern, lokasi pabrik, mesin dan perlengkapan pabrik yang canggih), sumber daya teknologi dan sumber daya organisasi. Sumberdaya tidak nyata (*intangible resources*) merupakan sejumlah aktivitas rutin yang terakumulasi dan melekat pada perusahaan sehingga sulit ditiru pesaing karena tidak terlihat secara langsung. Salah satu contoh sumberdaya ini adalah sumber daya manusia, sumber daya inovasi, sumber daya reputasi (Rufaidah, 2010).

Berbeda dengan pengertian sumber daya, Menurut Suardhika (2011), sumber daya strategis lebih bersifat spesifik yang mana merupakan sekumpulan aset strategis dan kapabilitas yang dijadikan kompetensi ini bagi perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Sumber daya strategis diantaranya berupa seluruh aset, kemampuan, proses-proses organisasi, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang dikendalikan perusahaan yang memungkinkan perusahaan menerapkan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya (Rose et.al, 2010).

Dalam teori *Resource-based View* (RBV) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan sangat berkaitan dengan karakteristik internal perusahaan. Segala strategi dan keberhasilan implementasinya sangat dipengaruhi oleh sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Untuk meraih keunggulan kompetitif tidak terlepas dari *resource based view* (RBV). Terdapat beberapa karakteristik sumber daya strategis yang harus dimiliki perusahaan agar dapat memiliki keunggulan kompetitif, diantaranya *Valuable*, *Rare*, *Imperfectly imitable*, dan *Non-substitutable* (VRIN) (Rengkung, 2015). *Valuable* memiliki

arti bahwa sumber daya tersebut memiliki nilai yang lebih dibandingkan pesaing, *rare* berarti bahwa sumber daya tersebut sukar diperoleh di pasar dan hanya dimiliki oleh beberapa organisasi. *Imitable* ketika suatu organisasi tidak memiliki sumberdaya, akan mengalami kesulitan untuk mengembangkan atau menirunya, *non-substitutable* bahwa sumberdaya tersebut tidak dapat digantikan.

Menurut Suardhika (2012), peran sumber daya strategis dapat terlihat sebagai wujud instrumen strategik yang mendasar untuk menghasilkan keunggulan kompetitif bagi suatu usaha. Sumber daya strategis dapat juga dijadikan sebagai landasan utama dalam pemilihan strategi suatu usaha, hal ini dapat diwujudkan dengan adanya proses pengembangan, pemeliharaan serta pengendalian sumber daya strategis yang amat penting dalam meraih keunggulan berkelanjutan. Grant (2010) menyatakan bahwa sumber daya strategis yang dikuasai suatu usaha sebagai dasar dalam implementasi strategi untuk mewujudkan kinerja usaha yang optimal.

Salah satu penelitian mengenai sumber daya strategis yaitu Padilha et al., (2017), sumber daya strategis dikelompokkan menjadi beberapa berdasarkan aset sumber daya nyata diantaranya, teknologi, struktur industri, peralatan, akses menuju bahan baku, jaringan pemasok, keuangan, gudang, dan staff. Pengelompokkan ini berdasarkan survei mengenai sumberdaya nyata apa yang dianggap strategis dalam penerapan strategi bersaing. Suatu sumber daya dapat dikatakan strategis adalah ketika sumberdaya tersebut memiliki nilai dan menjadi strategis untuk menjadi kebutuhan yang berharga dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

## 2.6. Orientasi Pasar

Orientasi pasar adalah kegiatan mencari informasi pasar, kebutuhan konsumen sekarang dan yang akan datang, dan distribusi informasi mengenai tanggapan terhadap organisasi (Zahra dan Wright, 2011). Orientasi pasar mengacu kepada kemampuan suatu perusahaan untuk mengetahui perubahan pasar serta koordinasi untuk menghadapi perubahan di pasar. Orientasi pasar dapat didefinisikan sebagai proses menciptakan

nilai unggul dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui informasi yang terdapat di pasar (Zainul et al., 2016). Melalui orientasi pasar, diharapkan perusahaan peka terhadap perubahan yang terjadi di pasar.

Konsteks orientasi pasar mewakili implementasi pemasaran yang efektif dan menggambarkan pentingnya mengadopsi sikap proaktif dalam melakukan bisnis dan mengembangkan keunggulan kompetitif. Orientasi pasar merupakan konstruk sentral yang dianggap penting yang dikembangkan untuk menjelaskan kinerja perusahaan (Mensah dan Kassimu, 2015). Menurut Manek (2013), orientasi pasar dalam perusahaan akan membawa konsekuensi sangat luas bagi usaha tersebut, diantaranya pada kinerja usaha, konsumen, karyawan dan inovasi usaha. Hal ini dicapai dengan menanamkan budaya organisasi yang menciptakan orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antarfungsional.

#### **a. Orientasi Pelanggan**

Orientasi pelanggan berfokus kepada upaya pemahaman terhadap eksternal, diantaranya target pelanggan, kebutuhan pelanggan dan segala hal yang berhubungan dengan keinginan pelanggan. Orientasi pelanggan merupakan upaya untuk mengumpulkan, menganalisa dan menyebarkan informasi mengenai pelanggan (Zhou et.al, 2009). Melalui orientasi pelanggan, perusahaan memiliki peluang untuk membentuk penilaian atas apa yang dirasakan pelanggan yang mana dapat menghasilkan kepuasan pelanggan jangka panjang (Tjiptono dkk. 2008).

Dalam orientasi pelanggan, ada beberapa hal yang dibutuhkan dalam pemahaman kondisi pelanggan diantaranya pemahaman terhadap keseluruhan rantai nilai konsumen, tidak hanya saat ini tetapi juga seiring perkembangan dinamika kondisi pasar. Melalui orientasi pelanggan, perusahaan berupaya untuk memahami kondisi pelanggan yang potensial di masa sekarang maupun di masa depan (Alam, 2013). Dapat disimpulkan bahwa orientasi pelanggan yaitu upaya perusahaan untuk memiliki peluang agar dapat membentuk persepsi pelanggan melalui mengetahui apa yang diinginkan pelanggan atau konsumen agar

dapat menghasilkan nilai kepuasan pelanggan (Wahyudiono, 2013).

#### **b. Orientasi Pesaing**

Menurut Abbasi, dkk. (2011), orientasi pesaing berbeda dengan orientasi pelanggan. Orientasi pesaing berfokus kepada upaya perusahaan untuk memahami kekuatan dan kelemahan serta kemampuan dan strategi dari pesaing. Dengan memahami kelebihan dan kelemahan mampu menjadi kekuatan bagi perusahaan yang berorientasi pada pesaing untuk memanfaatkan informasi dengan meniru atau membatalkan kekuatan pesaing dengan adanya inovasi baru. Hal ini dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui beberapa inovasi produknya (Musigire, 2016).

Perusahaan yang berorientasi pada pesaing, akan menggunakan sebagian waktunya untuk mencari tahu penggunaan strategi dan pangsa pesaing serta menemukan beberapa strategi untuk lebih unggul (Adiputra, 2015). Penerapan orientasi pesaing memiliki 2 fokus tujuan yaitu memahami kekuatan dan kelemahan pesaing sekarang dan masa yang akan datang, serta mengerti kapabilitas dan strategi yang digunakan (Alam, 2013). Dalam hal ini tidak hanya berfokus kepada pesaing melainkan juga harus disesuaikan dengan pelanggan.

#### **c. Koordinasi Antarfungsi**

Menurut Abbasi et al. (2011), koordinasi antar fungsi berfokus kepada penyebaran dan penggunaan informasi pasar dengan upaya terkoordinasi seluruh perusahaan dan menekankan penggunaan sumber daya untuk memberikan Nilai pelanggan yang superior. Koordinasi antar fungsi di dalam organisasi harus diarahkan untuk memahami kebutuhan pelanggan dengan memberi nilai terbaik dibanding pesaingnya, sehingga tercipta kepuasan bagi pelanggannya. Koordinasi antar fungsi mengidentifikasi kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi dalam membentuk rantai nilai yang meliputi aktivitas utama dan pendukung (Zhou et al., 2009).

Menurut Widarti (2011), Koordinasi antar fungsi yang efektif diharapkan mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing – masing bidang untuk mencapai tujuan umum perusahaan. Koordinasi antar fungsi diantaranya dalam pemanfaatan sumber

daya di perusahaan antar berbagai departemen, integrasi sumber daya terkait orientasi pelanggan dan orientasi pasar. Untuk itu diperlukan dukungan yang efektif dan kepemimpinan yang handal dalam mengkoordinasikan antar fungsi, dukungan dan partisipasi antar bidang fungsional dan sikap *interdependensi* (ketergantungan) antar fungsi.

## 2.7. Performa Produk

Performa produk merupakan ukuran fungsional suatu aspek produk yang terkait dengan sifat produk. Suatu produk akan memperlihatkan kinerja atau performa nya melalui nilai dan fungsi yang dimiliki agar konsumen dapat mempertimbangkan dalam membeli produk tersebut. Menurut Osteras, et, al. (2014), kinerja suatu produk dapat diwujudkan melalui komponen penyusunnya. Suatu produk dapat dilihat sebagai sistem serta dapat dinilai kinerjanya jika kita dapat menentukan kinerja subsistem dalam komponennya.

Produk merupakan suatu kumpulan dari atribut-atribut yang nyata. Secara konseptual produk adalah pemahaman subjektif dari produsen yang bisa ditawarkan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan sumberdaya organisasi (Soliha, 2017). Terdapat beberapa faktor yang dipertimbangkan produsen dalam memasarkan produk yaitu kinerja atribut produk. Atribut produk merupakan unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen sebagai dasar pengambilan keputusan, unsur-unsur tersebut terdiri dari:

- a. Kualitas Produk, merupakan kemampuan produk untuk melakukan fungsi-fungsinya. Bila suatu produ telah dapat menjalankan fungsi-fungsinya, maka dapat dikatakan produk memiliki kualitas yang baik.
- b. Fitur produk, merupakan alat bersaing untuk membedakan produk perusahaan dengan produk pesaing. Sebagian besar produk dapat ditaakan dengan berbagai fitur atau keistimewaan yang berbeda-beda yaitu karakteristik yang melengkapi fungsi dasar produk.
- c. Desain produk, adalah cara lain untuk menambah nilai konsumen. Melalui desain atau rancangan produk yang



berbeda dari yang lain diharapkan dapat mempengaruhi penampilan dan fungsi produk dari segi kebutuhan konsumen.

Menurut Ratih (2009) terdapat beberapa aspek pendukung performa produk, diantaranya:

1. Ciri-ciri produk memenuhi permintaan pelanggan
2. Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat produk menjadi laku, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualan, serta dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.
3. Bebas dari kekurangan stok
4. Kualitas yang tinggi menyebabkan perusahaan dapat mengurangi tingkat kesalahan, mengurangi pengerjaan kembali dan pemborosan, mengurangi pembayaran biaya garansi, mengurangi ketidakpuasan pelanggan, mengurangi inspeksi dan pengujian, mengurangi waktu pengiriman produk ke pasar, meningkatkan hasil dan kapasitas, memperbaiki kinerja penyimpanan produk atau jasa.

## **2.8. Ketidakpastian Lingkungan**

Menurut Akbar (2013), ketidakpastian lingkungan adalah kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasional suatu perusahaan. Ketidakpastian lingkungan menurut Pasla (2011), merupakan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi faktor sosial dan fisik yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan suatu organisasi. Bisa dikatakan bahwa ketidakpastian lingkungan merupakan konstruksi yang sangat rumit karena mengandung berbagai faktor dari sudut pandang yang berbeda-beda.

Pul & itt (2008) melihat bahwa ketidakpastian lingkungan terdiri dari tiga komponen diantaranya: (1) kurangnya informasi mengenai faktor-faktor lingkungan yang terkait dengan situasi untuk pengambilan keputusan, (2) tidak mengetahui hasil dari keputusan dalam hal berapa banyak pengaruh yang terjadi jika salah mengambil keputusan, (3) ketidakmampuan untuk menetapkan probabilitas dengan tingkat keyakinan mengenai faktor lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan dalam



menjalankan fungsinya. Dalam penelitian Gunarto (2015), mengelompokkan dimensi lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yaitu konsumen, pemasok, dan pesaing.

Ketidakpastian pelanggan adalah jenis yang paling umum dimana dalam hal ini pelanggan lebih mengarah kepada permintaan. Permintaan pelanggan makin sulit diprediksi dalam hal *timing*, *place*, volume dan produk campuran. Permintaan pelanggan lebih mengarah kepada waktu tunggu pengiriman barang, serta tingkat harga (Fisher, 2009). Menurut Boon-itt dan Himangshu (2008), ketidakpastian lingkungan adalah sejauh mana perubahan dan ketidakpastian kebutuhan serta permintaan pelanggan. Ketidapastian pelanggan dapat diukur dengan seberapa baik perusahaan mampu memberi kepuasan pelanggan melalui pemenuhan permintaan.

Ketidakpastian pesaing mengacu pada tingkat perubahan praktik pemasokan yang diakibatkan oleh persaingan pasar. Persaingan lebih menekankan pada diferensiasi strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif agar dapat menempatkan perusahaan pada posisi yang strategis di pasar. Persaingan lebih meningkat karena seiring berjalannya waktu, pasar lebih terhubung secara global sehingga persaingan lebih luas (Quah, 2010).

Ketidakpastian pasokan atau bahan baku dapat didefinisikan sebagai tingkat perubahan yang terjadi pada kinerja pemasok. Ketidakpastian pemasok ini bisa berupa keterlambatan pengiriman, kerusakan kualitas bahan baku, ketiakan konsistensi bahan. Ketidakpastian pasokan mampu mengarah kepada meningkatnya biaya persediaan yang dapat menyebar ke seluruh bagian produksi. Seiring perkembangan zaman, proses pasokan bahan baku dapat dievaluasi sebagai dimensi termasuk masalah kualitas, pemasok yang tidak dapat diandalkan, infleksibilitas dan waktu tunggu bahan (pul & itt, 2008),

## 2.9. *Partial Least Square (PLS)*

Menurut Nurhasanah, dkk. (2012), Metode *Partial Least Square* (PLS) merupakan *soft model* yang dapat menjelaskan struktur keragaman data. PLS merupakan teknik baru setelah *Structural Equation Modelling* (SEM). Model yang dihasilkan oleh

metode ini adalah mengoptimalkan hubungan linear antar variabel yang akan diteliti. PLS dapat digunakan sebagai konfirmasi teori guna membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya. Beberapa keuntungan menggunakan metode ini adalah (Latan dan Ghazali, 2012):

- 1.) Mampu menangani model yang kompleks, variabel eksogen dan endogen yang memiliki banyak indikator
- 2.) Dapat menangani model konstruk dengan indikator yang reflektif maupun formatif.
- 3.) Dapat digunakan dalam jumlah sampel yang kecil
- 4.) Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal

Metode ini tidak membutuhkan asumsi sebaran dari variabel pengamatan dan banyaknya jumlah variabel yang digunakan. Variabel yang digunakan dalam PLS yaitu variabel laten dan variabel terukur. PLS digunakan untuk pemodelan struktural dengan indikator reflektif maupun formatif (Jaya, 2008). Indikator formatif merupakan variabel yang dibentuk oleh indikator-indikatornya. Ciri-ciri dari indikator ini adalah arah hubungan seolah-olah dari indikator ke variabel laten, antar indikator diasumsikan tidak berkolerasi, jika menghilangkan satu variabel mampu merubah makna dari variabel laten. Indikator reflektif adalah variabel yang membentuk indikator-indikatornya. Ciri-ciri dari indikator ini adalah arah hubungan seolah-olah dari variabel laten ke indikator, antar indikator saling berkolerasi, menghilangkan satu indikator tidak dapat merubah makna dari variabel laten (Solimun, 2011).

Langkah-langkah dalam pemodelan struktural berbasis PLS menurut Solimun (2011) diantaranya:

- 1.) Merancang Model Struktural (*Inner Model*)
- 2.) Merancang model pengukuran (*Outer Model*)
- 3.) Mengkontruksi diagram jalur
- 4.) Konversi diagram jalur ke dalam sistem persamaan
- 5.) Pendugaan Parameter (Estimasi)
- 6.) Evaluasi *Goodness of Fit*
- 7.) Pengujian Hipotesis

Permodelan dalam PLS merupakan kegiatan menghubungkan antara variabel satu dan variabel lainnya. Pemodelan dalam PLS dibagi menjadi hubungan eksternal (*outer*

*model* atau model pengukuran) dan hubungan internal (*inner model* atau model struktural). *Innermodel* lebih menitik beratkan pada model variabel laten, dimana antar variabel diasumsikan memiliki hubungan sebab akibat. *Outermodel* lebih membangun hubungan antara sekumpulan indikator dari setiap variabel laten. Ada beberapa cara membantu hubungan antar indikator yaitu hubungan formatif dan reflektif (Cahyaningrum, 2015).

## **2.10. Penelitian Terdahulu**

### **a. Hubungan antara Sumberdaya Strategis dengan Performa produk**

Penelitian ini dilakukan oleh Song *et al.* (2010), penelitian ini mengenai hubungan antara sumberdaya strategis dengan performa produk. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kaitan sumberdaya khususnya sumber daya R&D dan pemasaran dalam menghasilkan produk yang kompetitif sehingga meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat hubungan signifikan antara sumberdaya tersebut terhadap kinerja kualitas produk.

Pada penelitian Ragui dan Mary (2012), menghasilkan hubungan yang signifikan antara sumber daya strategis dengan performa produk dengan studi kasus industri telekomunikasi di Kenya. Pada penelitian ini sumberdaya strategis ditinjau dari beberapa indikator diantaranya sumberdaya finansial, keahlian dan kapabilitas, bekerja sama, aliansi strategis. Untuk indikator dari performa produk diantaranya jumlah penjualan, pendapatan produk dan margin produk. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa menghubungkan antara sumber daya dengan organisasi sangatlah membantu dalam penetrasi pasar suatu produk, dengan menyatukan kemampuan dan keahlian mampu meningkatkan kinerja suatu produk.

### **b. Hubungan Orientasi pasar dengan performa produk**

Penelitian yang berkaitan mengenai orientasi pasar dan performa produk dilakukan oleh Ruswanti dan Suparman (2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan orientasi pasar, inovasi produk dalam kinerja pemasaran industry Rattan

di kota Cirebon. Hasil dari penelitian ini adalah orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif dimana indikator di dalam orientasi pasar diantaranya adalah orientasi pesaing, orientasi pelanggan, koordinasi antar fungsi. Sedangkan keunggulan kompetitif ditinjau dari beberapa indikator (keunikan produk, kualitas produk, harga produk).

### **c. Hubungan performa produk terhadap kinerja usaha**

Penelitian berikutnya yaitu Dirisu dkk. (2015), mengenai hubungan kualitas produk dengan kinerja usaha. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas produk terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Keunggulan kompetitif perusahaan ini ditinjau dari tingginya angka penjualan produk dari perusahaan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Hartini (2012), penelitian ini mengenai peran inovasi dalam pengembangan kualitas produk dan kinerja bisnis. Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini adalah kualitas produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat diartikan perubahan kualitas produk akan berdampak pada perubahan kinerja perusahaan. Nilai estimasi positif menunjukkan hubungan searah. Makin tinggi kualitas produk, makin tinggi pula kinerja perusahaan.

### **d. Hubungan sumberdaya strategis dengan kinerja usaha**

Penelitian mengenai hubungan sumberdaya strategis dengan kinerja keuangan dilakukan oleh Kumlu (2014). Penelitian ini memberikan penjelasan untuk kinerja ekspor Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) dari Resource-Based View (RBV) yang merupakan teori pemodelan heterogenitas perusahaan yang penting. Dengan mengembangkan model penelitian yang menjelaskan bagaimana UMKM meningkatkan Kinerja Export (PER) mereka melalui penerapan sumber daya *intangible* dan Strategi Ekspor Kompetitif (CES). Hasil dari penelitian ini yaitu Seluruh sumber daya berpengaruh positif terhadap kinerja khususnya dalam hal export.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Immuzai *et al.* (2012), mengenai hubungan sumberdaya strategis dengan kinerja usaha. Penelitian ini untuk mengetahui sumber daya *tangible*

atau *intangible* yang paling berpengaruh terhadap kinerja usaha. Hasil dari penelitian ini yaitu Sumberdaya *intangible* (reputasi, pemasaran, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perkembangan kinerja usaha. Sumber daya *tangible* (keuangan dan fisik) hanya sumber daya keuangan yang terdiri dari strategi keuangan dan aktivitas keuangan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Karena peningkatan finansial sangat berpengaruh terhadap pencapaian keunggulan kompetitif.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Masood *et al.* (2017) mengenai hubungan sumberdaya strategis dengan kinerja keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sumberdaya apa yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, antara sumber daya *tangible*, *intangible* atau kapabilitas. Hasilnya, sumberdaya *intangible* merupakan satu-satunya sumber daya yang berpengaruh secara signifikan.

#### **e. Hubungan orientasi pasar dan kinerja usaha**

Salah satu penelitian mengenai hubungan orientasi pasar dan kinerja keuangan dilakukan oleh Mensah dan Kassimu (2015). Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan dalam konteks UMKM manufaktur di Metropolis Accra. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM dengan indikator dari variabel orientasi pasar terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Hal ini berarti orientasi pasar berkontribusi positif terhadap kesejahteraan UMKM.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Rodriguez *et al.*, 2015, mengenai menghubungkan orientasi pasar, inovasi dan kinerja. Penelitian ini menggunakan skala likert 1-7 dalam metode PLS. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dihasilkan bahwa orientasi pasar berhubungan signifikan dengan kinerja bisnis, didukung penelitian terdahulu, pasar orientasi sebagai penggerak bisnis hal peningkatan kinerja dan karenanya sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Penelitian selanjutnya yaitu menurut Suparman dan Ruswanti (2017), mengenai pengaruh orientasi pasar terhadap kualitas produk yang ditinjau dalam keunggulan kompetitif. Hasil

penelitian ini menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif dimana indikator di dalam orientasi pasar diantaranya adalah orientasi pesaing, orientasi pelanggan, koordinasi antar fungsi. Sedangkan keunggulan kompetitif ditinjau dari beberapa indikator (keunikan produk, kualitas produk, harga produk).

**f. Hubungan performa produk sebagai mediator antara orientasi pasar dengan kinerja usaha**

Penelitian mengenai hubungan performa produk sebagai mediator antara orientasi pasar dengan kinerja keuangan dilakukan oleh Ge dan Ding (2005). Penelitian ini mengenai hubungan orientasi pasar dengan keunggulan kompetitif terhadap kinerja usaha. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap strategi peningkatan kualitas. Ditunjukkan dengan indikator orientasi pasar terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Strategi peningkatan kualitas merupakan indikator pendukung dari keunggulan kompetitif.

**g. Hubungan Performa produk sebagai mediator antara sumberdaya strategis dengan kinerja usaha**

Penelitian mengenai hubungan performa produk sebagai mediator antara sumberdaya strategis dengan kinerja keuangan dilakukan oleh Miraza (2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kaitan sumber daya VRIN, keunggulan bersaing dan kinerja di Indonesia. Hasilnya, Keunggulan bersaing dalam hal menghasilkan produk yang unggul di pasar mampu memediasi secara positif antara sumber daya dengan kinerja perusahaan.

**h. Hubungan orientasi pasar dengan kinerja usaha, dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi**

Penelitian mengenai hubungan orientasi pasar dengan kinerja keuangan, dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi dilakukan oleh hudayah dan ikbal (2012). Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana pengaruh ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi. Hasilnya, Ketidakpastian lingkungan memiliki hubungan signifikan, namun makin tinggi

ketidakpastian lingkungan maka akan melemahkan hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis.

Abd. Aziz and Yassin (2010) mengungkapkan bahwa orientasi pelanggan – pesaing dan penyebaran informasi terkait dengan kinerja bisnis, dalam hal ini perna lingkungan eksternal tidak memoderasi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis. Lingkungan eksternal tersebut dibagi menjadi 2 dimensi yang dihasilkan oleh analisis faktor, gejala teknologi pasar dan intensitas kompetitif.



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Tempat & Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di beberapa UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu, Jawa Timur. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April - Juni 2018. Pengolahan data akan dilakukan di Laboratorium Komputasi dan Analisis Sistem, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya Malang.

### 3.2. Penentuan Populasi & Sampel

#### 3.2.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan anggota atau elemen yang diobservasi dalam ruang lingkup penelitian (Nurhayati, 2008). Populasi harus relevan dengan tujuan penelitian. Menurut Nugroho (2007), ukuran populasi dapat terhitung (*countable*) atau tak terhitung (*uncountable*). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu, Jawa Timur yang aktif dan telah berdiri minimal 2 tahun. Berdasarkan data yang telah diperoleh dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, diketahui bahwa jumlah UMKM agroindustri pangan di Kota Batu yang aktif dan telah berdiri minimal 2 tahun yaitu berjumlah 425 UMKM yang terdiri dari 3 sub populasi yaitu Usaha Mikro sejumlah 260, Usaha Kecil sejumlah 135, usaha menengah sejumlah 25.

#### 3.2.2. Sampel

Sampel merupakan anggota dari populasi yang dipilih dan diharapkan dapat mewakili populasinya. Sampel digunakan dalam penelitian untuk memperoleh data yang representatif dalam kaitannya dengan populasi yang menjadi sasaran penelitian. Agar data dapat berguna, data tersebut harus objektif (sesuai dengan sebenarnya), representatif, tepat waktu dan relevan dengan persoalan yang dijadikan pembahasan (Nurhayati, 2008). Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu yang telah

berdiri minimal 2 tahun. Penelitian ini menggunakan *nonprobability* sampling dengan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan metode yang dilakukan untuk menentukan siapa yang termasuk anggota sampel penelitian dan harus benar-benar mengetahui responden agar dapat memberikan informasi sesuai dengan permasalahan penelitian (Ferdian dkk., 2012). Dikarenakan jumlah sampel terlalu banyak, maka dengan distratakan yaitu dengan cara mengambil masing-masing 20% dari jumlah sub sampel. Hal ini menghasilkan jumlah sampel yang digunakan yaitu 85 UMKM yang terdiri dari 52 Usaha Mikro, 28 Usaha Kecil dan 5 Usaha Menengah.

### **3.3. Prosedur Penelitian**

Prosedur penelitian merupakan langkah atau tahapan yang dilakukan untuk mencapai tujuan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan untuk memahami pengaruh dari sumberdaya strategis, orientasi pasar, serta pengaruh ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja keuangan UMKM yang dapat dilihat dalam diagram penelitian **Gambar 3.1**

#### **3.3.1. Survei Terdahulu**

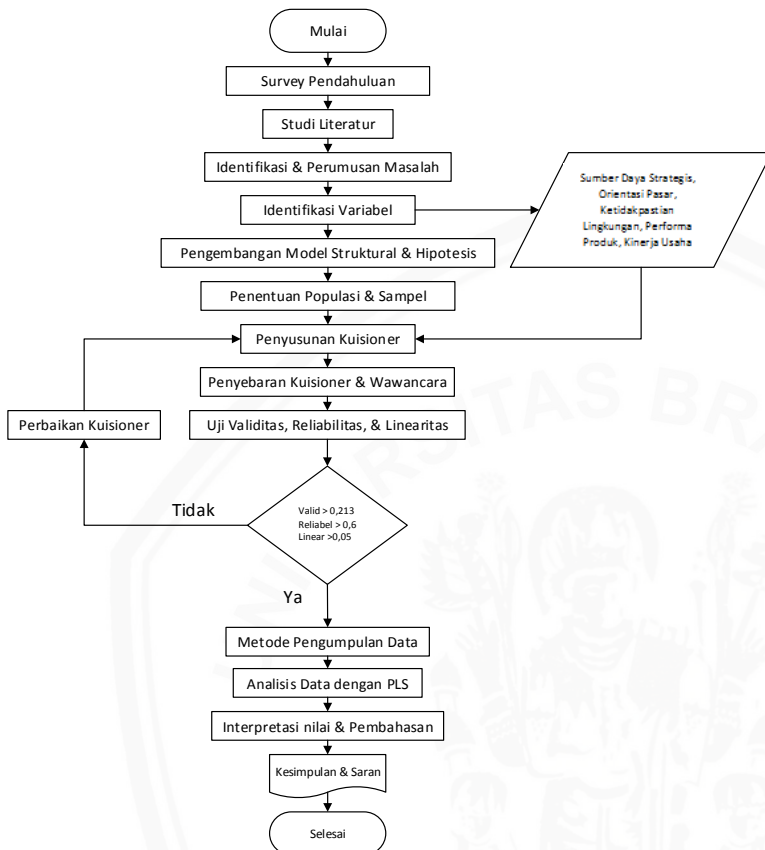
Survei terdahulu merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan melakukan pengamatan langsung serta wawancara dengan setiap UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu, Jawa Timur. Survei ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran umum dari UMKM agar informasi yang didapat mampu dijadikan acuan dalam mengidentifikasi masalah yang ada.

#### **3.3.2. Studi Literatur**

Studi literatur dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan dengan tulisan atau hasil penelitian sebelumnya. Studi literatur ini dapat dijadikan acuan teori serta informasi pendukung dalam melaksanakan penelitian. Literatur dapat berasal dari jurnal, artikel serta buku yang berkaitan dengan permasalahan serta variabel yang mempengaruhi kinerja usaha UMKM dan metode *Partial Least Square* (PLS).

### 3.3.3. Identifikasi Perumusan Masalah

Identifikasi perumusan masalah adalah tahap pengumpulan informasi serta pengamatan awal untuk mengkaji masalah yang ada dalam UMKM Agroindustri pangan di kota Batu, Jawa Timur. Tahap ini dilakukan setelah mengetahui permasalahan yang ada lalu dikaji melalui studi literatur. Setelah dilakukan untuk merumuskan masalah yang berkaitan dengan variabel sumber daya strategis orientasi pasar, ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja usaha UMKM.



**Gambar 3.1** Diagram Alir Prosedur Penelitian

### 3.3.4. Identifikasi Variabel Penelitian

Tahap identifikasi variabel penelitian merupakan tahap dimana dilakukan penentuan jenis variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah variabel laten dan variabel terukur. Menurut Tahyudin (2008), Variabel laten merupakan variabel yang mana terdiri dari kombinasi linear dari indikator variabel, variabel laten ini dapat mempermudah dalam memprediksi nilai, sedangkan variabel terukur merupakan variabel yang dapat diukur langsung, variabel ini biasa disebut variabel indikator. Variabel laten dan variabel terukur yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 3.1**.

**Tabel 3.1** Variabel Laten dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Sumber Daya Strategis (X1)		1. Bangunan dan sarana usaha yang memadai	Padilha et al., (2017)
		2. Teknologi yang tepat guna	
		3. Tenaga kerja ahli dalam bidangnya	
		4. Pengetahuan yang dapat dikembangkan	
		5. Keterampilan tenaga kerja yang unik	
		6. Iklim kerja yang kondusif	
		7. Akses informasi yang luas	
		8. Jaringan dengan pemasok	
		9. Hubungan baik dengan pelanggan	
Orientasi Pasar (X2)	Orientasi Pelanggan (X21)	1. Kebutuhan Pelanggan	(Zahra dan Wright, 2011),
		2. Kepuasan pelanggan	
		3. Keluhan pelanggan	
	Orientasi pesaing (X22)	1. Memonitori kegiatan pesaing	Soehadi (2012),
		2. Kecepatan respon	
		3. Kejelian melihat peluang	

	Koordinasi antar fungsi (X23)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama</li> <li>2. Keterbukaan</li> <li>3. Komunikasi</li> </ol>	dkk. (2011)
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	Ketidakpastian pasar (X31)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preferensi konsumen</li> <li>2. Permintaan produk</li> <li>3. Ketersediaan produk substitusi</li> </ol>	Gunarto(2015); Boon-itt dan
	Ketidakpastian Pesaing (X32)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan harga pada pesaing</li> <li>2. Perubahan strategi pesaing</li> <li>3. Masuknya perusahaan baru dalam pasar</li> </ol>	Himangshu (2008)
	Ketidakpastian Sumberdaya (X33)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kelangkaan tenaga kerja terlatih</li> <li>2. Kontinuitas bahan baku</li> <li>3. Konsistensi kualitas bahan baku</li> <li>4. Harga bahan baku</li> </ol>	
Performa Produk (Y1)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga lebih rendah dari pesaing</li> <li>2. Kualitas produk lebih unggul dari pesaing</li> <li>3. Kemasan produk lebih menarik dari pesaing</li> <li>4. Daya tahan produk lebih baik dari pesaing</li> <li>5. Keberagaman produk</li> <li>6. Varian rasa lebih banyak</li> <li>7. Citra produk lebih unggul di pasar</li> <li>8. Label produk lebih informative</li> </ol>	Osteras, et, al. (2014)
Kinerja Usaha (Y2)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan penjualan dalam 2 tahun terakhir</li> <li>2. Peningkatan keuntungan dalam 2 tahun terakhir</li> <li>3. Peningkatan kapasitas produksi dalam 2 tahun terakhir</li> </ol>	(Pranata, 2007). Vickery (1993): Sutanto (2009).

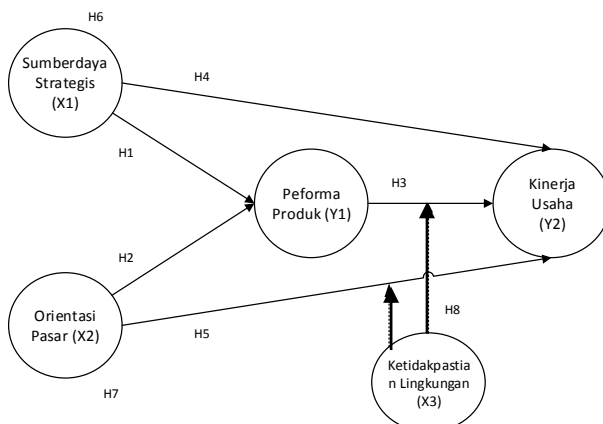
- 
4. Peningkatan asset dalam  
2 tahun terakhir  
Peningkatan kualitas produk  
dalam 2 tahun terakhir
- 

### 3.3.5. Pengembangan Model Struktural & Hipotesis

Perancangan model struktural pada dasarnya menitikberatkan model struktur variabel laten dimana diasumsikan memiliki hubungan sebab-akibat. Penelitian ini menggunakan model struktural seperti pada **Gambar 3.2**. Untuk mempermudah pemahaman hubungan antara variabel laten yang digunakan dengan masing-masing indikatornya, maka dirumuskan diagram jalur yang dapat dilihat pada **Lampiran 1**.

Hipotesis:

- H1 : Sumber Daya Strategis berpengaruh positif terhadap performa produk
- H2 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap performa produk
- H3 : Performa produk berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha
- H4 : Sumber Daya Strategis berpengaruh positif terhadap kinerja usaha
- H5 : Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap Kinerja usaha
- H6 : Performa produk memediasi hubungan sumber daya strategis dengan kinerja usaha
- H7 : Performa produk memediasi hubungan orientasi pasar dengan kinerja usaha
- H8 : Ketidakpastian Lingkungan memoderasi hubungan antara performa dengan kinerja usaha
- H9 : Ketidakpastian Lingkungan memoderasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja usaha



**Gambar 3.2 Model Struktural**

### 3.4. Penentuan Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Kuesioner. Menurut Widi (2011), kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden. Jawaban responden atas semua pertanyaan dalam kuesioner kemudian dicatat atau direkam. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang efisien bila peneliti mengetahui secara pasti data atau informasi apa yang dibutuhkan dan bagaimana variabel yang menyatakan informasi yang dibutuhkan tersebut diukur. Pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner harus jelas dan mudah dimengerti untuk mengurangi kesalahan interpretasi responden dalam pengisian kuesioner. Pada penelitian ini kuesioner yang disusun diajukan kepada UMKM agroindustri pangan di Kota Batu. Untuk kuesioner dapat dilihat pada **Lampiran 2**.

Dalam kuesioner **Lampiran 2**, kuesioner dibagi menjadi beberapa bagian yaitu identitas responden, informasi umum responden, petunjuk pengisian kuesioner dan daftar pertanyaan sesuai instrumen penelitian. Identitas responden adalah segala informasi yang berkaitan dengan identitas responden. Identitas responden berupa nama pemilik UMKM, usia, tahun berdiri UMKM, pendidikan terakhir, dan sebagainya. Untuk pertanyaan sesuai instrumen penelitian ini merupakan segala pertanyaan yang berhubungan dengan variabel penelitian yaitu orientasi



pasar, sumberdaya strategis, ketidakpastian lingkungan dan kinerja usaha. Pilihan jawaban dari pertanyaan ini yaitu berdasarkan skala.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Skala likert adalah tipe skala psikometri yang menggunakan skala yang lebih luas dalam penelitian survei. Nilai skala setiap pertanyaan ditentukan oleh distribusi respon setuju dan tidak setuju (Istijanto, 2009). Terdapat lima kategori skala likert beserta nilainya, kategori tersebut dapat dilihat pada **Tabel 3.2**

**Tabel 3.2** Skala Likert

Pernyataan	Nilai
Sangat tidak setuju	1
Tidak setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat setuju	5

Sumber: Risnita (2012)

### 3.5. Pengujian Instrumen Penelitian

#### a. Uji Validitas

Uji validitas ini untuk menguji tingkat konsistensi dari setiap butir pertanyaan dalam kuesioner agar nantinya akan benar-benar mengungkapkan indikator penelitian. Uji validitas ini dilakukan dengan cara menghitung masing-masing butir pertanyaan dengan skor total. Uji ini dilakukan dengan mengkolerasikan skor dari masing-masing jawaban dari setiap variabel kemudian dibandingkan dengan total skor dari masing-masing variabel (Gozali, 2009). Analisis yang dilakukan dalam uji validitas yaitu menggunakan korelasi *bivariate pearson* (korelasi *pearson product moment*). Korelasi *pearson product moment* dapat dilihat pada rumus (Jaya, 2014):

$$r \text{ Hitung} = \frac{n. (\Sigma XY) - (\Sigma X). (\Sigma Y)}{\sqrt{[n. \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2]. [n. \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Keterangan:

r hitung = Koefisien korelasi  
X = Skor Variabel

Y = Skor total Variabel  
n = Jumlah responden

Berdasarkan perhitungan di atas, akan diketahui apakah kuesioner tersebut valid atau tidak. Untuk mengetahui valid tidaknya suatu item pertanyaan dalam variabel maka perlu dilakukan perbandingan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Terdapat beberapa syarat validitas dari uji validitas ini diantaranya, apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item pertanyaan dari setiap variabel tersebut tidak dapat dikatakan valid atau tidak sah, sedangkan jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka item pertanyaan dari setiap variabel tersebut dikatakan valid atau sah (Djazari dkk., 2013).

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu cara untuk mengukur pertanyaan kuesioner agar sesuai dengan indikator dari variabel yang akan di teliti. Uji reliabilitas ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dari kuesioner tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali atau bisa dikatakan konsisten dari waktu ke waktu (Sundari, 2016). Metode yang digunakan untuk mengukur reliabilitas dalam SPSS adalah menggunakan metode Cronbach's Alpha.

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dilakukan perbandingan dengan tabel rentang Nilai *Cronbach's Alpha* yang dapat dilihat pada **Tabel 3.3**.

**Tabel 3.3** Rentang Nilai *Cronbach's Alpha*

Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria
$0 < r \leq 0,2$	Sangat rendah
$0,21 < r \leq 0,4$	Rendah
$0,41 < r \leq 0,6$	Cukup
$0,61 < r \leq 0,8$	Tinggi
$0,81 < r \leq 1,0$	Sangat Tinggi

Sumber: Putra et al. (2014)

### a. Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear antar variabel laten terhadap setiap variabel terukur atau indikator yang akan diuji. Menguji linearitas suatu model dapat digunakan uji linearitas dengan melakukan regresi terhadap model (Djazari dkk. 2013). Pengujian linearitas dapat dilakukan dengan membandingkan

Nilai signifikansi dari linearitas yang dihasilkan dari uji linearitas (menggunakan SPSS) dengan Nilai Alpha yang digunakan. Model persamaan dikatakan signifikan jika Nilai *sig deviation of linearity*  $> \alpha$  (0,05) (Nugraheni dan Subaweh, 2008).

### 3.6. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data hasil atau jawaban dari pertanyaan kuesioner yang telah diberikan ke responden (pemilik UMKM Agroindustri pangan di kota Batu). Data sekunder merupakan segala kajian dari Badan Pusat Statistik serta Dinas Koperasi dan UMKM kota batu serta jurnal atau literatur hasil penelitian terdahulu yang mendukung serta berkaitan dengan penelitian ini. Dalam penelitian ini terdapat beberapa cara pengumpulan data diantaranya:

#### a. Kuesioner

Kuesioner adalah cara pengumpulan data yang berisi daftar pertanyaan maupun pernyataan yang diberikan kepada responden. Kuesioner dalam penelitian ini berisi daftar pertanyaan yang berkaitan dengan variabel dan indikator yang mempengaruhi kinerja UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu. Kuesioner penelitian dapat dilihat pada **Lampiran 2**.

#### b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara bertujuan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang berkaitan dengan variabel penelitian.

#### c. Observasi

Metode observasi ini merupakan metode yang paling efektif dimana metode ini lebih mengutamakan pengamatan. Pengamatan yang dilakukan secara langsung yaitu mengenai kondisi objek yang akan diteliti yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Data sekunder dalam penelitian ini adalah Dokumentasi. Dokumentasi merupakan kegiatan pengumpulan data mengenai hal yang berkaitan dengan variabel penelitian seperti catatan, transkrip, laporan dsb. Metode ini tidak begitu sulit, dalam hal ini yang diamati adalah benda mati bukan benda hidup. Data

repository.ub.ac.id

sekunder dapat diperoleh dari Dinas Koperasi dan UMKM (Diskopumkm) Kota Batu berupa informasi dan jumlah UMKM.

### **3.7. Teknik Analisis Data**

#### **3.7.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan kegiatan analisis yang dilakukan untuk mengetahui karakteristik UMKM yang akan dijadikan objek penelitian. Analisis deskriptif ini dilakukan dengan mendeskripsikan kecenderungan dan nilai skor rata-rata dari jawaban responden dari setiap masing-masing item pertanyaan yang berkaitan tiap indikator dalam variabel yang akan diteliti. Analisis deskriptif ini bertujuan untuk mengetahui kondisi empiris yang berkaitan dengan variabel penelitian. Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 20.0

#### **3.7.2. Analisis Inferensial**

Analisis inferensial dilakukan bertujuan untuk menjawab hipotesis penelitian. Analisis inferensial dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Metode ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *Software smart PLS*. metode ini membantu dalam memberikan jawaban dari permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini. PLS membantu dalam melakukan pemodelan struktural dengan sampel relative kecil dan tidak membutuhkan asumsi normal *multivariate*.

##### **3.7.2.1. Evaluasi Goodness of Fit**

Dalam evaluasi *Goodness of Fit* dilakukan untuk pengujian terhadap model, dalam evaluasi ini terbagi menjadi beberapa jenis pengujian diantaranya:

##### **a. Model Struktural (*Inner model*)**

Evaluasi pada *inner model* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa kuat variabel laten eksogen mempengaruhi variabel laten endogen, pengujiannya diukur menggunakan R-square. R-square atau  $R^2$  merupakan Nilai koefisien determinasi untuk variabel laten endogen yang menunjukkan seberapa besar keragaman pada variabel laten endogen yang ampu dijelaskan oleh variabel laten eksogen. Tahap selanjutnya yaitu pengujian

dengan interpretasi yang sama dengan regresi *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik Nilai konservasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Rumus perhitungan *Q-square* adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

Keterangan:

$Q^2$  = *Q-square*

$R_n^2$  = *R-square* variabel endogen

Berdasarkan rumus, Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana makin mendekati 1 berarti model makin baik.

b. Model Pengukuran (*Outer model*)

Dalam model pengukuran *Goodness of Fit* dalam penelitian ini terdiri dari model reflektif. Model reflektif dari *Goodness Of fit* terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, Penjelasan dari model reflektif *Goodness of Fit* adalah sebagai berikut.

1) *Convergent Validity*

*Convergent Validity* di dalam PLS dengan indikator reflektif dilihat Berdasarkan Nilai korelasi antara skor variabel laten dengan skor variabel terukur (Jogiyanto dan Willy, 2009). Pengujian menggunakan *convergent validity* bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar mampu dipahami dengan baik oleh responden sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dengan responden. Parameter yang dilakukan menggunakan nilai *loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk), dimana dapat dikatakan valid jika memiliki nilai >0,5.

2) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dalam model pengukuran reflektif dinilai berdasarkan Nilai AVE (*Average Variance Extracted*) (Rozandy, dkk. 2013). Jika Nilai korelasi variabel

laten dengan indikator lebih besar daripada ukuran variabel laten lainnya, maka variabel laten tersebut dapat memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel lain. Dengan kata lain jika  $AVE > 0,5$  maka variabel tersebut dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik

### 3) *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan uji reliabilitas dalam PLS yang menunjukkan akurasi dari ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Jogiyanto dan Willy, 2009). Uji ini bertujuan untuk mengukur konsistensi yang tinggi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstruk latennya. *Composite reliability* dikatakan baik dilihat dari nilai *composite reliability* atau *cornbach's alpha*, dimana harus memiliki nilai lebih dari 0,7.

### 3.7.2.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah prosedur yang didasarkan pada bukti sampel yang dipakai untuk menentukan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang akan dibuktikan kebenarannya. Pada penelitian ini metode *Partial Least Square* (PLS) menguji hipotesis menggunakan *resampling bootstrap*. Metode ini melakukan pengujian dengan melihat Nilai *path coefficient* (koefisien jalur) dan nilai *p-value* yang didapat dari taraf signifikansi atau nilai *p-value*  $\leq 0,05$  (alpha 5%).

Terdapat beberapa syarat dalam pengujian hipotesis, hipotesis dapat diterima, apabila memenuhi beberapa kriteria yakni  $\leq 0,01$  menunjukkan *highly significant*,  $\leq 0,05$  *significant*, dan  $\leq 0,10$  *weakly significant* (Solimun dkk., 2017). Sedangkan *path coefficients* menggambarkan arah pengaruh antar variabel. Pada pengujian hipotesis juga terdapat *path coefficients* dimana jika bernilai positif maka pengaruh antar variabel bersifat memperkuat, sebaliknya *path coefficients* bernilai negatif menunjukkan pengaruh yang bersifat memperlemah.

### 3.8. Interpretasi Hasil dan Pembahasan

Hasil yang telah diperoleh dari data yang telah dianalisis menggunakan Partial Least square (PLS), selanjutnya data

diinterpretasikan dalam suatu pembahasan. Pembahasan berisi penjelasan secara detail dan sistematis dari data yang telah diolah terkait permasalahan yang ada. Dalam pembahasan akan diperoleh hasil tentang variabel yang nantinya dapat dijadikan masukan bagi UMKM dalam meningkatkan kinerjanya. Serta dalam hal ini pembahasan akan membantu dalam menarik kesimpulan.

### **3.9. Kesimpulan dan Saran**

Tahap akhir dari penelitian ini adalah menarik kesimpulan serta saran untuk penelitian Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan. Kesimpulan berisi penjelasan hasil penelitian yang telah dilakukan yang dijelaskan secara singkat dan jelas, penjelasan ini mewakili tujuan penelitian serta permasalahan yang telah ditetapkan di awal penelitian. Saran berisi rekomendasi yang dapat diberikan peneliti Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Lokasi Penelitian

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) merupakan salah satu kegiatan ekonomi berupa industri yang dilakukan oleh perorangan maupun suatu badan yang memproduksi barang atau jasa untuk dipasarkan secara komersial (Fanny, 2008). UMKM Agroindustri Pangan Kota Batu merupakan salah satu sektor industri pengolahan hasil pertanian yang mampu menggerakkan laju perkenomian suatu daerah dikarenakan melalui sektor inilah tercipta lapangan kerja baru sehingga pembangunan ekonomi masyarakat dapat diwujudkan. UMKM penghasil makanan dan minuman di Kota Batu merupakan salah satu penunjang perekonomian, dengan didukungnya peningkatan dalam sektor pariwisata sehingga dapat menjadi segmen pasar bagi UMKM makanan dan minuman untuk memasarkan produk olahannya. Tingginya keterlibatan UMKM terhadap perekonomian dapat terlihat dalam data Dinas Koperasi Perindustrian, dan Perdagangan (Diskoperindag) Kota Batu. Berdasarkan data tersebut, Jumlah UMKM Kota Batu yang memproduksi makanan dan minuman berjumlah 425 terdiri dari 265 usaha Mikro, 135 usaha kecil dan 25 usaha menengah. Jumlah UMKM makanan dan minuman yang tersebar dalam berbagai kecamatan di Kota Batu dapat dilihat pada **Lampiran 3.**, sebesar 85 UMKM yang terdiri dari 23 UMKM menghasilkan minuman dan 62 UMKM menghasilkan makanan. Dari 85 UMKM tersebut, beberapa diantaranya memproduksi hasil olahan apel, kentang, dan tempe.

Berdasarkan **Lampiran 3** terdapat 85 UMKM yang tersebar dalam beberapa kecamatan di kota Batu, yaitu dari kecamatan Junrejo, kecamatan Batu dan kecamatan Bumiaji. Dari seluruh UMKM tersebut, 9% diantaranya memproduksi olahan kentang, 9% memproduksi olahan tempe, 25% menghasilkan produk olahan apel, selebihnya yaitu UMKM yang memproduksi olahan hasil pertanian lainnya. Berdasarkan data tersebut, paling banyak UMKM di kota Batu adalah UMKM yang memproduksi olahan apel, 16 % diantaranya memproduksi Keripik atau makanan dari

apel sedangkan 9% merupakan UMKM yang memproduksi sari apel. Untuk UMKM yang memproduksi sari apel kebanyakan melakukan beberapa inovasi dengan menambahkan varian rasa seperti sari apel leci, sari apel jambu, dsb.

Dalam hal penambahan varian rasa ini, tidak hanya dilakukan oleh UMKM yang memproduksi sari apel saja, tetapi untuk produk lainnya, UMKM berupaya untuk meningkatkan performa produk mereka dengan menambahkan varian rasa agar segmentasi pasar semakin luas. Upaya ini merupakan salah satu upaya UMKM untuk meningkatkan posisi unggul agar mampu bersaing dengan UMKM lain di Kota Batu. Dilihat dari pertumbuhan UMKM sendiri terdapat  $\pm 300$  UMKM baru yang muncul setiap tahunnya. Maka dari itu dengan melakukan upaya peningkatan performa produk sendiri merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan posisi unggul di pasar agar kinerja UMKM pun semakin meningkat.

## 4.2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pemilik UMKM yang menghasilkan makanan dan minuman di Kota Batu. Jumlah responden pada penelitian ini yaitu 85 orang pemilik UMKM yang telah dipilih berdasarkan lamanya UMKM berdiri yaitu minimal 2 tahun. Dari 85 kuesioner yang telah dibagikan kepada masing-masing pemilik UMKM diperoleh data mengenai karakteristik responden atau identitas responden dimana terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, lama berdiri UMKM, dan jumlah tenaga kerja. Rekap tanggapan responden dapat dilihat pada **Lampiran 4**.

### 4.2.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir. Penjelasan presentase jumlah karakteristik responden dapat dilihat pada **Tabel 4.1**. Penggunaan kriteria responden berdasarkan jenis kelamin bertujuan untuk membedakan responden laki-laki dan perempuan sehingga peneliti dapat mengetahui perbandingan jumlah responden. Berdasarkan 85 responden menunjukkan bahwa pemilik UMKM berjenis kelamin perempuan berjumlah 47 orang dengan presentase 55% sedangkan pemilik UMKM yang berjenis kelamin

laki-laki dengan jumlah 38 orang menunjukkan presentasi 45%. Dari perbandingan tersebut menunjukkan bahwa presentase responden yang mengisi kuesioner didominasi oleh pemilik UMKM yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas perempuan di Kota Batu merupakan ibu rumah tangga yang membantu perekonomian keluarga dengan cara membuka usaha pengolahan makanan dan minuman. Hal ini bertentangan dengan pendapat Turere (2013), yaitu adanya perbedaan terhadap kinerja usaha yang dihasilkan antara laki-laki dan perempuan. Laki-laki dianggap lebih mampu dan banyak dibutuhkan dalam suatu usaha dibandingkan perempuan. Pada kenyataannya dalam penelitian ini UMKM lebih didominasi oleh pemilik berjenis kelamin perempuan.

Selain berdasarkan faktor jenis kelamin, usia pemilik UMKM merupakan faktor yang perlu diidentifikasi juga. Dalam penelitian ini, kelompok usia dibagi menjadi 5 kelompok yaitu  $\leq 30$  tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, 51-60 tahun dan  $\geq 61$  tahun. Untuk kelompok usia  $\leq 30$  tahun yaitu sebanyak 4 orang dengan presentase 5%, untuk kelompok usia 31-40 tahun berjumlah 24 orang dengan presentase 2%, untuk kelompok usia 41-50 tahun sejumlah 38 dengan 45%, untuk kelompok usia 51-60 tahun sebanyak 15 tahun dengan presentase 18% dan untuk kelompok usia  $\geq 60$  tahun sebanyak 4 orang dengan presentase 5%. Berdasarkan perbandingan jumlah responden tersebut dapat dilihat bahwa jumlah tertinggi yaitu pada kelompok usia 41-50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa orang pemilik yang berkompeten dalam pengelolaan usaha adalah yang berusia 41-50 tahun, atau yang memiliki usia matang, didukung dengan pengalaman yang telah didapat. Menurut Yasin dan Priyono (2016), usia yang bertambah maka produktivitas ikut bertambah dalam usia yang produktif. Tetapi ketika usia seseorang semakin beranjak tua, maka tingkat produktivitas akan menurun dikarenakan terdapat keterbatasan fisik dan kesehatan yang mempengaruhi.

Karakteristik responden tidak hanya ditinjau dari faktor usia, tingkat pendidikan yang dimiliki oleh responden juga perlu untuk diidentifikasi. Berdasarkan **Tabel 4.1.**, responden digolongkan dalam 5 kategori yaitu SD, SMP, SMA, Diploma, Sarjana.

**Tabel 4.1** Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden	Kelompok	Jumlah	Presentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	38	45
		Perempuan	47	55
2.	Usia	≤30 tahun	4	5
		31 – 40 tahun	24	28
		41 – 50 tahun	38	45
		51 – 60 tahun	15	18
		>61 tahun	4	5
3.	Pendidikan terakhir	SD	10	12
		SMP	5	6
		SMA	40	47
		Diploma	8	8
		Sarjana	22	25

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Pendidikan terakhir SD berjumlah 10, pendidikan terakhir SMP berjumlah 5, pendidikan terakhir SMA berjumlah 40, pendidikan terakhir diploma berjumlah 8, pendidikan terakhir sarjana berjumlah 22. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan SMA. Hal ini dikarenakan keterbatasan biaya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Menurut Sinulingga (2014), pendidikan merupakan upaya pengembangan sumber daya, dikarenakan dengan adanya pendidikan yang cukup, dapat membantu usaha dalam meningkatkan kualitas yang ada.

#### **4.2.2. Profil UMKM Agroindustri Pangan Kota Batu**

Profil UMKM pada penelitian ini terbagi dalam beberapa kategori yaitu berdasarkan lama berdiri usaha dan jumlah tenaga kerja. Karakteristik responden mengenai profil UMKM bertujuan untuk membandingkan kinerja UMKM agroindustri pangan berdasarkan lama berdiri dan jumlah tenaga kerja. Profil UMKM Agroindustri pangan di kota Batu dapat dilihat pada **Tabel 4.2**.

**Tabel 4.2** Profil UMKM

No.	Profil UMKM	Kelompok	Jumlah	Presentase (%)
1.	Lama Berdiri Usaha	1 – 5 tahun	34	40
		6 – 10 tahun	32	38
		11 – 15 tahun	11	13
		16 - 20 tahun	6	7
		>20 tahun	2	2
2.	Jumlah tenaga kerja	1 – 4 orang	52	61
		5 – 19 orang	28	33
		>19 orang	5	6

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Karakteristik UMKM berdasarkan lama berdiri usaha menunjukkan mayoritas UMKM Agroindustri pangan Kota Batu memiliki umur antara 1-5 tahun. Jumlah UMKM yang sudah berdiri pada kelompok tersebut sejumlah 34 UMKM. Tidak jauh beda dengan UMKM yang telah berdiri antara 6-10 tahun. Menurut Sumantri et al. 2013, lama usaha dapat mempengaruhi pendapatan, hal ini disebabkan konsumen loyal atau yang telah lama menjadi pelanggan tetap, sehingga mampu meningkatkan pendapatan. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM agroindustri pangan di kota batu masih tergolong baru atau muda, sebab menurut Abraham (2015), UMKM yang belum melewati 10 tahun merupakan UMKM baru dan cenderung memiliki sistem organisasi yang belum terseruktur dengan baik sehingga dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan.

Selain Faktor usia usaha, terdapat faktor lain yang mendukung kinerja usaha. Dalam meningkatkan kemampuan usaha nya, suatu UMKM perlu memperhatikan jumlah tenaga kerja agar dapat memberi pengaruh yang cukup terhadap produktivitas usaha. Pada **Tabel 4.2** diketahui bahwa jumlah tenaga kerja UMKM dikelompokkan berdasarkan Ketentuan jumlah tenaga kerja dari BPS diantaranya: (1) usaha mikro: 1-4 orang, (2) usaha menengah: 5-19 orang, (3) usaha menengah: 20-99 orang (4) usaha besar: lebih dari sama dengan 100 orang.

Berdasarkan hasil tanggapan responden dapat dilihat bahwa jumlah tenaga kerja pada kelompok pertama sejumlah 52 UMKM dengan presentase 61%, sedangkan kelompok 5-19 orang sejumlah 28 UMKM dengan presentase 33% , dan UMKM yang memiliki tenaga kerja lebih dari 19 orang ada 5 UMKM dengan presentase 6%. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa UMKM Agroindustri Pangan di Kota Batu didominasi oleh Usaha Mikro dengan presentase 61%. Menurut Idar *et al.* (2012), makin kecil ukuran usaha maka rantai dalam pengambilan keputusan semakin pendek dan lebih fleksibel. Kemampuan pemahaman yang dimiliki juga lebih baik sehingga dapat merespon lebih cepat dalam permintaan pelanggan.

### 4.3. Hasil Uji Validitas, Reliabilitas dan Linearitas

#### 4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS 20 dengan hasil *output* yang dapat dilihat pada **Lampiran 5**, dan untuk ringkasan dari hasil uji validitas dapat dilihat pada **Tabel 4.3**. Menurut Djazari, dkk. 2013, suatu item pertanyaan dapat dapat dinyatakan valid atau lolos dari uji validitas ini diantaranya, apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka item pertanyaan dari setiap vairabel tersebut dikatakan valid. Berdasarkan hasil uji validigtas dapat dilihat bahwa seluruh item kuesioner dapat dikatakan valid karena memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  yang berarti pertanyaan yang digunakan benar-benar dapat mengukur variabel yang hendak diukur.

**Tabel 4.3** Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
Sumber Daya Strategis (X1)		X11	0,707	0,213	Valid
		X12	0,710	0,213	Valid
		X13	0,685	0,213	Valid
		X14	0,752	0,213	Valid
		X15	0,791	0,213	Valid
		X16	0,706	0,213	Valid
		X17	0,736	0,213	Valid
		X18	0,704	0,213	Valid
		X19	0,560	0,213	Valid

**Tabel 4.3** Hasil Uji Validitas

Orientasi Pasar (X2)	X21	X211	0,730	0,213	Valid
		X212	0,644	0,213	Valid
		X213	0,647	0,213	Valid
	X22	X221	0,650	0,213	Valid
		X222	0,682	0,213	Valid
		X223	0,554	0,213	Valid
	X23	X231	0,735	0,213	Valid
		X232	0,724	0,213	Valid
		X233	0,665	0,213	Valid
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	X31	X311	0,732	0,213	Valid
		X312	0,754	0,213	Valid
		X313	0,737	0,213	Valid
	X32	X321	0,799	0,213	Valid
		X322	0,786	0,213	Valid
		X323	0,770	0,213	Valid
		X331	0,831	0,213	Valid
	X33	X332	0,831	0,213	Valid
		X333	0,806	0,213	Valid
		X334	0,842	0,213	Valid
Performa Produk (Y1)		Y11	0,688	0,213	Valid
		Y12	0,785	0,213	Valid
		Y13	0,763	0,213	Valid
		Y14	0,845	0,213	Valid
		Y15	0,725	0,213	Valid
		Y16	0,760	0,213	Valid
		Y17	0,731	0,213	Valid
Kinerja Usaha (Y2)		Y18	0,657	0,213	Valid
		Y21	0,760	0,213	Valid
		Y22	0,860	0,213	Valid
		Y23	0,855	0,213	Valid
		Y24	0,831	0,213	Valid
		Y25	0,726	0,213	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2018)



#### 4.3.2. Uji Reliabilitas

Setelah item/instrumen penelitian dinyatakan valid, maka tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dari kuesioner tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali atau bisa dikatakan konsisten dari waktu ke waktu (Sundari, 2016). Uji reliabilitas ini yaitu dengan melihat nilai *cornbach's alpha* dari *output* SPSS hasil uji reliabilitas pada **Lampiran 6**. Variabel dapat dikatakan reliabel jika nilai *cornbach's alpha*  $> 0,6$ . Setelah itu mengenai ringkasan secara garis besar tentang uji reliabilitas dapat dilihat pada **Tabel 4.4** Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh penelitian memiliki nilai *cornbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Sumberdaya strategis (X1), orientasi pasar (X2), ketidakpsatian lingkungan (X3), performa produk (Y1) dan Kinerja Usaha (X2) dapat dikatakan reliabel. Hal ini menjelaskan bahwa kuesioner konsisten dalam mengukur indikator dari variabel tersebut.

**Tabel 4.4** Hasi Ujil Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cornbach's Alpha</i>	Syarat	Keterangan
Sumber daya Strategis (X1)	0,874	0,6	Reliabel
Orientasi Pasar (X2)	0,847	0,6	Reliabel
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	0,932	0,6	Reliabel
Performa Produk (Y1)	0,884	0,6	Reliabel
Kinerja Usaha (Y2)	0,867	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

#### 4.3.3. Uji Linearitas

Tahap selanjutnya adalah pengujian linearitas. Pengujian linearitas dapat dilakukan dengan membandingkan Nilai signifikansi dari linearitas yang dihasilkan dari uji linearitas (menggunakan SPSS) dengan Nilai *alpha* yang digunakan. Model persamaan dikatakan signifikan jika Nilai signifikansi  $> \alpha$  (0,05) (Nugraheni dan Subaweh, 2008). Hasil pengujian Linearitas dapat dilihat pada **Tabel 4.5** sedangkan *output* SPSS

pengujian linearitas dapat dilihat pada **Lampiran 7**. Berdasarkan hasil pengujian linearitas, dapat dilihat bahwa hubungan antara Y1 signifikansi dengan X1, X2, X3, kemudian untuk variabel Y2 juga signifikansi terhadap X1, X2 dan X3. Hal ini dapat disimpulkan bahwa antar variabel memiliki hubungan yang linear.

**Tabel 4.5** Hasil Uji Linearitas

Hubungan Antar Variabel		<i>Deviation from Linearity</i>	Keterangan
Y1	X1	0,972	Linear
	X2	0,330	Linear
Y2	X1	0,603	Linear
	X2	0,133	Linear
Y1	Y2	0,189	Linear

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

#### 4.4. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel merupakan kegiatan menganalisis tanggapan responden dalam penelitian dengan menghitung rata-rata tiap indikator dari masing-masing variabel. Untuk pengukuran dari tanggapan responden menggunakan skala *likert*, dimana skala *likert* ini terdiri dari angka 1 – 5, dimana angka 1 menunjukkan tanggapan sangat tidak setuju hingga angka 5 yang menunjukkan tanggapan sangat setuju. Berdasarkan nilai skala *likert* tersebut dapat menentukan kriteria nilai rata-rata tanggapan responden yaitu dengan menggunakan rumus (Helmi, dkk. 2016):

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{banyak kelas interval}}$$

$$\text{Interval Kelas} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan interval kelas, maka kriteria nilai tanggapan responden dapat dikelompokkan menjadi:

- Nilai rata-rata 1,00 – 1,79 : Sangat Tidak Baik
- Nilai rata-rata 1,80 – 2,59 : Tidak Baik
- Nilai rata-rata 2,60 – 3,39 : Cukup Baik
- Nilai rata-rata 3,40 – 4,19 : Baik
- Nilai rata-rata 4,20 – 5,00 : Sangat Baik

#### 4.4.1. Deskripsi Variabel Sumber Daya Strategis (X1)

Hasil rata-rata tanggapan responden variabel sumber daya strategis dapat dilihat pada **Tabel 4.6**. Berdasarkan **Tabel 4.6**, hasil pengukuran variabel sumber daya strategis (X1) ditinjau dari beberapa indikator diantaranya, bangunan dan sarana usaha yang memadai (X11), teknologi yang tepat guna (X12), tenaga kerja ahli dalam bidangnya (X13), pengetahuan tenaga kerja dapat dikembangkan (X14), keterampilan tenaga kerja yang unik (X15), iklim kerja yang kondusif (X16), akses informasi yang luas (X17), jaringan dengan pemasok (X18), hubungan baik dengan pelanggan (X19). Dari seluruh indikator tersebut, masing-masing memiliki nilai rata-rata sebesar 3,98; 3,94; 3,85; 3,95; 3,92; 3,93; 3,82; 4; 4,19. Berdasarkan hasil rata-rata tersebut dapat menjelaskan bahwa secara keseluruhan sumberdaya strategis sudah baik karena nilai rata-rata lebih besar dari 3,40 yaitu sebesar 3,95. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM Agroindustri di kota Batu tergolong baik dalam memanfaatkan sumber daya yang dianggap strategis dalam usaha, akan tetapi kondisi ini masih perlu ditingkatkan kembali.

Nilai rata-rata terendah dimiliki oleh item akses informasi yang luas (X17). Item variabel ini memiliki nilai rata-rata 3,82. Walaupun nilainya terendah, akan tetapi nilai tersebut tetap menunjukkan kondisi yang baik dikarenakan nilai rata-rata tersebut masih diatas 3,4. Hal ini menunjukkan bahwa akses informasi belum diupayakan dengan maksimal oleh UMKM dibandingkan dengan sumberdaya lainnya. Akses informasi yang digunakan hanya melalui beberapa media seperti whatsapp dan instagram dikarenakan kurangnya kemampuan pemilik UMKM dalam memanfaatkan akses informasi serta kurangnya pengetahuan atau wawasan mengenai macam-macam media penyebaran informasi serta penggunaannya.

Sementara itu, Nilai rata-rata tertinggi dari variabel sumberdaya strategis dimiliki item hubungan baik dengan pelanggan yaitu sebesar 4,19. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian UMKM memiliki hubungan baik dengan pelanggan

**Tabel 4.6** Hasil Tanggapan responden Terhadap Variabel Sumber Daya Strategis

Item	Notasi	Respon (%)					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
Bangunan dan sarana usaha yang memadai	X11	0	0	22,4	57,6	17	3,98
Teknologi yang tepat guna	X12	0	2,4	25,9	47,1	24,7	3,94
Tenaga kerja ahli dalam bidangnya	X13	0	0	28,2	58,8	12,9	3,85
Pengetahuan tenaga kerja yang dapat dikembangkan	X14	0	0	23,5	57,5	18,8	3,95
Keterampilan tenaga kerja yang unik	X15	0	0	27,1	54,1	18,8	3,92
Iklim kerja yang kondusif	X16	0	0	23,5	60	16,5	3,93
Akses informasi yang luas	X17	0	1,2	31,8	50,6	16,5	3,82
Jaringan dengan pemasok	X18	0	0	20	60	20	4
Hubungan baik dengan pelanggan	X19	0	0	10,6	60	29,4	4,19
<b>Sumberdaya Strategis</b>	<b>X1</b>						<b>3,95</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

dikarenakan berdasarkan nilai rata-rata, nilai tersebut masuk ke dalam kriteria baik. Ini merupakan salah satu kondisi yang mampu mencerminkan bahwa UMKM telah memanfaatkan sumber daya dengan baik. Kondisi ini dapat dilihat dari banyaknya pelanggan yang melakukan pembelian ulang baik membeli secara langsung maupun tidak langsung. Dengan ini diharapkan UMKM mampu mempertahankan pelayanan yang baik agar pelanggan lebih mampu terbuka dalam menyampaikan kritik dan saran mengenai produk yang dihasilkan. Menurut Wicaksono dan Nuvriasari (2012), dengan adanya hubungan yang baik dengan pelanggan mampu memberikan dampak positif bagi usaha Dampak tersebut antara lain adanya kepuasan pelanggan, banyak pelanggan melakukan pembelian ulang sehingga mampu mendorong terciptanya loyalitas konsumen.

#### 4.4.2. Deskripsi Variabel Orientasi Pasar (X2)

Tanggapan responden terhadap orientasi pasar terdiri dari tiga indikator yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Berdasarkan **Tabel 4.7** diketahui bahwa nilai rata-rata dari orientasi pasar sebesar 3,67. Nilai rata-rata tersebut menjelaskan bahwa pengupayaan orientasi pasar di UMKM Agroindustri pangan Kota Batu sudah baik dilihat dari nilai rata-rata lebih besar dari 3,40. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM sudah baik dalam mengupayakan orientasi pasar dalam menjalankan usaha.

**Tabel 4.7** Hasil Tanggapan responden Terhadap Variabel Orientasi Pasar

Item	Notasi	Respon (%)					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
Kebutuhan Pelanggan	X211	1,2	5,9	34,1	45,9	12,9	3,64
Kepuasan Pelanggan	X212	0	1,2	34,1	47,1	17,6	3,81
Keluhan Pelanggan	X213	0	3,5	35,3	44,7	16,5	3,74
<b>Orientasi Pelanggan</b>	<b>X21</b>						<b>3,73</b>
Memonitori kegiatan pesaing	X221	0	7,1	36,5	48,2	8,2	3,58
Kecepatan Respon	X222	0	4,7	29,4	54,1	11,8	3,73
Kejelian melihat Peluang	X223	0	0	41,2	45,9	12,9	3,72
<b>Orientasi Pesaing</b>	<b>X22</b>						<b>3,67</b>
Kerjasama	X231	0	3,5	38,8	50,6	7,1	3,61
Keterbukaan	X232	0	8,2	41,2	38,8	11,8	3,54
Komunikasi	X233	0	1,2	43,5	44,7	10,6	3,65
<b>Koordinasi Antar Fungsi</b>	<b>X23</b>						<b>3,6</b>
<b>Orientasi Pasar</b>	<b>X2</b>						<b>3,67</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Orientasi pasar dijelaskan dalam beberapa item antara lain orientasi pelanggan (X21), orientasi pesaing (X22), koordinasi antar fungsi (X23). Nilai rata-rata terendah dalam variabel ini dimiliki oleh item dari indikator orientasi pesaing yaitu keterbukaan (X232) sebesar 3,54. Meski nilai tersebut merupakan nilai paling kecil akan tetapi item keterbukaan sudah tergolong baik meskipun dalam pelaksanaannya dari masing-masing UMKM kurang menegaskan mengenai pentingnya keterbukaan antar pekerja perihal informasi mengenai pelanggan dan pesaing yang sangat mempengaruhi dalam hal penambahan

informasi mengenai pelanggan dan pesaing. Di samping itu nilai rata-rata tertinggi dimiliki oleh item-item dari orientasi pesaing, kepuasan pelanggan (X212) yaitu sebesar 3,81. Nilai tersebut menunjukkan bahwa UMKM memiliki perhatian yang tinggi terhadap orientasi pasar khususnya dalam kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, UMKM lebih mengutamakan kepuasan pelanggan melalui produk yang dihasilkan agar mampu mempertahankan loyalitas pelanggan dengan pembelian ulang.

#### **4.4.3. Deskripsi Variabel Ketidakpastian Lingkungan (X3)**

Tanggapan responden terhadap variabel ketidakpastian lingkungan dilihat dari tiga indikator, diantaranya ketidakpastian pasar, pesaing dan sumberdaya. Hasil tanggapan responden terhadap variabel ketidakpastian lingkungan dapat dilihat pada **Tabel 4.8**. Secara keseluruhan hasil tanggapan responden terhadap ketidakpastian lingkungan menunjukkan angka 3,01. Hasil tanggapan responden tersebut menunjukkan bahwa ketidakpastian pasar menghasilkan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,02; ketidakpastian pesaing sebesar 2,97, dan ketidakpastian sumber daya sebesar 3,03. Angka tersebut menjelaskan bahwa kondisi lingkungan yang dihadapi UMKM tidak begitu bergejolak serta UMKM tergolong sudah baik dalam mengamati ketidakpastian lingkungan dalam kegiatan usaha sehingga kondisi lingkungan yang bergejolak tidak menjadi ancaman bagi kinerja UMKM. Rendahnya nilai rata-rata menunjukkan bahwa perubahan selera konsumen dalam ketidakpastian pasar tidak menjadi ancaman bagi UMKM dalam menjalankan usaha, sama halnya dengan munculnya produk baru atau pesaing baru dalam indikator ketidakpastian pesaing. Adanya pesaing baru tidak menjadi ancaman bagi UMKM dalam menjalankan usaha, dikarenakan dengan adanya produk baru yang bermunculan justru mampu memotivasi UMKM dalam melakukan perbaikan terhadap produk yang dihasilkan.

Mengenai tanggapan responden terhadap indikator ketidakpastian sumberdaya menghasilkan rata-rata sebesar 3,03. Berdasarkan hasil tersebut mampu dijelaskan bahwa UMKM sudah baik dalam mengamati ketidakpastian sumber daya, dikarenakan angka tersebut menunjukkan bahwa UMKM

tidak mengganggu ketidakpastian bahan baku menjadi ancaman bagi UMKM dalam menjalankan usaha. Hal ini dikarenakan letak UMKM yang dekat dengan pemasok mampu meminimalisasi kerusakan bahan baku dalam proses pengiriman. Akan tetapi kondisi ini masih perlu tetap dipertahankan dengan mempererat hubungan dengan pemasok serta melakukan peramalan terhadap kebutuhan bahan baku dalam proses produksi.

**Tabel 4.8** Hasil Tanggapan responden Terhadap Variabel ketidakpastian lingkungan

Item	Notasi	Respon (%)					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
Perferensi konsumen	X311	0	2,94	54,1	16,5	0	2,87
Permintaan produk	X312	0	17,6	52,9	29,4	0	3,12
Ketersediaan produk substitusi	X313	0	22,4	50,6	23,5	3,5	3,08
<b>Ketidakpastian pasar</b>	<b>X31</b>						<b>3,02</b>
Perubahan harga pada pesaing	X321	0	25,9	49,4	16,5	8,2	3,07
Perubahan strategi pesaing	X322	1,2	30,6	50,6	16,5	1,2	2,86
Masuknya perusahaan baru dalam pasar	X333	0	27,1	49,4	21,2	2,4	2,99
<b>Ketidakpastian pesaing</b>	<b>X32</b>						<b>2,97</b>
kelangkaan tenaga kerja terlatih	X331	0	28,2	37,6	31,8	2,4	3,08
Kontinuitas bahan baku	X332	0	31,8	36,5	29,4	2,4	3,02
Konsistensi kualitas bahan baku	X333	0	36,5	31,8	29,4	2,4	2,98
Harga bahan baku	X334	0	27,1	42,4	27,1	3,5	3,07
<b>Ketidakpastian sumber daya</b>	<b>X33</b>						<b>3,03</b>
<b>Ketidakpastian lingkungan</b>							<b>3,01</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

#### 4.4.4. Deskripsi Variabel Performa Produk (Y1)

Tanggapan responden untuk variabel performa produk ditinjau dari 8 indikator diantaranya harga produk lebih rendah dari pesaing (Y11), kualitas produk lebih unggul dari pesaing



(Y12), kemasan produk lebih menarik (Y13), daya tahan produk lebih baik dari pesaing (Y14), keberagaman produk (Y15), varian rasa lebih banyak (Y16), citra produk lebih unggul dari pesaing (Y17), label produk lebih informatif (Y18). Hasil tanggapan responden terhadap variabel performa produk dapat dilihat pada **Tabel 4.9**. Secara keseluruhan untuk variabel performa produk menunjukkan hasil rata-rata tanggapan responden sebesar 4,01. Hasil tersebut menjelaskan bahwa responden atau pemilik UMKM agroindustri pangan sudah baik dalam memperhatikan performa produk.

**Tabel 4.9** Hasil Tanggapan responden Terhadap Variabel Performa produk

Item	Notasi	Respon (%)					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
Harga lebih rendah dari pesaing	Y11	0	1,2	15,3	68,2	15,3	3,98
Kualitas produk lebih unggul dari pesaing	Y12	0	0	20	61,2	18,8	3,99
Kemasan produk lebih menarik dari pesaing	Y13	0	0	21,2	48,2	30,6	4,09
Daya tahan produk lebih baik dari pesaing	Y14	0	0	22,4	42,4	35,3	4,13
Keberagaman produk	Y15	0	0	22,4	52,9	24,7	4,02
Varian rasa lebih banyak	Y16	0	0	18,8	57,6	23,5	4,05
Citra produk lebih unggul dari pesaing	Y17	0	2,4	27,1	50,6	20	3,88
Label produk lebih informatif	Y18	0	2,4	23,5	51,8	22,4	3,94
<b>Performa Produk</b>							<b>4,01</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Seluruh item dari variabel performa produk menghasilkan rata-rata tanggapan yang berbeda-beda, diantaranya 3,98; 3,99; 4,09; 4,13; 4,02; 4,05; 3,88; 3,94. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item citra produk lebih unggul dari pesaing (Y17) sementara nilai rata-rata tertinggi yaitu pada item daya tahan produk (Y14). Secara empiris, UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu lebih mengupayakan dalam meningkatkan daya tahan produk agar produk dalam mengatasi persaingan. Dengan permintaan yang

kurang menentu menuntut UMKM menghasilkan produk yang memiliki daya tahan baik agar dapat bertahan di pasar.

#### 4.4.5. Deskripsi Variabel Kinerja Usaha (Y2)

Variabel kinerja usaha memperoleh tanggapan yang baik dari responden. Hal ini ditunjukkan pada hasil tanggapan responden pada **Tabel 4.10** dimana hasil rata-rata secara keseluruhan menunjukkan nilai 3,98. Hasil tersebut menjelaskan bahwa kinerja dari UMKM Agroindustri pangan sudah baik dengan dilihat dari beberapa item kinerja diantaranya penjualan, kapasitas produk, kualitas produk, aset produk dan keuntungan.

**Tabel 4.10** Hasil Tanggapan responden Terhadap Variabel Kinerja usaha

Item	Notasi	Respon (%)					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
Peningkatan penjualan dalam 2 tahun terakhir	Y21	0	0	21.2	58.8	20	3.99
Peningkatan keuntungan dalam 2 tahun terakhir	Y22	0	0	27.1	50.6	22.4	3.95
Peningkatan kapasitas produksi dalam 2 tahun terakhir	Y23	0	0	23.5	48.2	28.2	4.05
Peningkatan aset dalam 2 tahun terakhir	Y24	0	0	27.1	49.4	23.5	3.96
Peningkatan kualitas produk dalam 2 tahun terakhir	Y25	0.	0	18.8	64.7	16.5	3.98
<b>Kinerja Usaha</b>							<b>3,98</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan hasil tersebut, variabel kinerja usaha ditinjau dari beberapa indikator didalamnya yaitu peningkatan penjualan dalam 2 tahun terakhir (Y21), peningkatan keuntungan dalam 2 tahun terakhir (Y22), peningkatan kapasitas produksi dalam 2 tahun terakhir (Y23), peningkatan aset dalam 2 tahun terakhir (Y24), Peningkatan kualitas produk dalam 2 tahun terakhir (Y25). Dari seluruh indikator tersebut menghasilkan nilai rata-rata

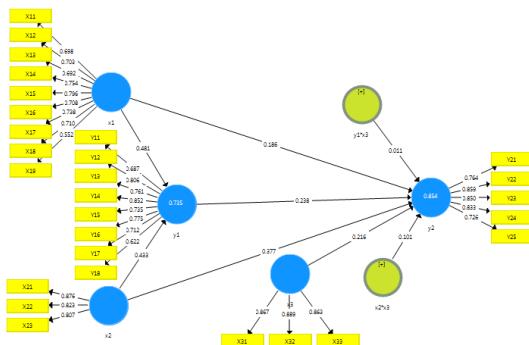
masing-masing diantaranya, 3,99; 3,95; 4,05; 3,96; 3,98. Nilai rata-rata terendah yaitu pada item peningkatan keuntungan (Y22) yaitu sebesar 3,95 sementara nilai rata-rata tertinggi yaitu pada item peningkatan kapasitas produk bernilai 4,05. Pada kenyataannya UMKM Agroindustri pangan kurang memperhatikan poin-poin yang mendukung kinerja usaha, salah satunya yaitu melalui manajemen sumber daya. Menurut Samir dan Larso (2011), adanya manajemen sumber daya yang baik seperti pengalaman tenaga kerja dan pelaksanaan pelatihan akan mendukung peningkatan aset dan keuntungan UMKM. Pada sekarang ini pelatihan yang dilakukan seperti pelatihan yang diadakan PLUT hanya dihadiri oleh pengelola UMKM saja, tidak termasuk tenaga kerja dari UMKM, sehingga informasi mengenai pelatihan kurang tersampaikan kepada tenaga kerja. Selain itu dalam penyebaran informasi mengenai adanya pelatihan kurang tersampaikan secara merata sehingga tidak semua UMKM khususnya UMKM yang baru berdiri atau usaha mikro tidak mengetahui informasi mengenai pelatihan UMKM. Kondisi tersebut yang mempengaruhi kinerja usaha UMKM.

#### **4.5. Hasil Analisis Inferensial**

##### **4.5.1. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit***

##### **4.5.1.1. Evaluasi *Goodness of Fit Outer Model***

Tahap model pengukuran (*Outer Model*) ini merupakan tahap pengujian terhadap model pengukuran dengan indikator yang bersifat reflektif dan juga formatif. Dalam penelitian ini, seluruh variabel yang digunakan merupakan variabel dengan model konstruk reflektif. Diagram Jalur *Smart PLS* dapat dilihat pada **Gambar 4.1**. Pengujian terhadap model pengukuran ini terdiri dari tiga yaitu *convergent validity*, *composite reliability*, dan *discriminant validity*.



**Gambar 4.1** Diagram Jalur *SmartPLS 3.0*

#### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* merupakan pemeriksaan atau pengukuran dengan model reflektif berdasarkan indikator. Pengukuran model reflektif berdasarkan korelasi antara indikator ini dilihat dari nilai *loading factor*. Menurut Jogiyanto dan Willy (2009), korelasi antara item/indikator dengan skor konstruk, suatu Indikator dapat dikatakan berkorelasi jika memiliki nilai *loading factor* >0,5. Hasil korelasi antara indikator dengan variabel dapat dilihat pada **Tabel 4.11** dan **Lampiran 8**. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa seluruh indikator pada penelitian ini sudah memenuhi ketentuan validitas konvergen sehingga seluruh indikator dapat dikatakan berkorelasi dengan baik.

**Tabel 4.11.** Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Loading Factor
Sumber Daya Strategis (X1)	X11	0.698
	X12	0.703
	X13	0.692
	X14	0.754
	X15	0.796
	X16	0.708
	X17	0.738
	X18	0.710
	X19	0.552

**Tabel 4.11.** Hasil Pengujian *Convergent Validity* (Lanjutan)

Orientasi Pasar (X2)	X21	0.876
	X22	0.823
	X23	0.807
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	X31	0.867
	X32	0.889
	X33	0.863
Performa Produk (Y1)	Y11	0.687
	Y12	0.806
	Y13	0.761
	Y14	0.852
	Y15	0.735
	Y16	0.775
	Y17	0.712
	Y18	0.622
Kinerja Usaha (Y2)	Y21	0.764
	Y22	0.859
	Y23	0.850
	Y24	0.833
	Y25	0.726

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

#### b. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* merupakan pengukuran model reflektif yang diukur berdasarkan dari nilai *cross loading*. Suatu variabel dapat dikatakan valid jika nilai *cross loading* pada variabel yang bersangkutan lebih besar dari *cross loading* variabel lainnya. Hasil perbandingan nilai *cross loading* dapat dilihat dari **Tabel 4.12** atau pada **Lampiran 9**. Berdasarkan hasil pada hasil pengolahan *Smart PLS* dapat dilihat bahwa seluruh nilai *cross loading* dari setiap indikator masing-masing variabel dinyatakan valid. Hal itu dapat dilihat dari nilai *cross loading* pada variabel laten yang bersangkutan merupakan nilai *cross loading* terbesar. Maka dari itu seluruh variabel ini dikatakan valid atau memenuhi syarat.

**Tabel 4.12** *Cross Loadings*

Item	X1	X2	X3	Y1	Y2
<b>X11</b>	<b>0.698</b>	0.537	0.548	0.480	0.517
<b>X12</b>	<b>0.703</b>	0.505	0.508	0.595	0.635
<b>X13</b>	<b>0.692</b>	0.662	0.467	0.589	0.612
<b>X14</b>	<b>0.754</b>	0.507	0.388	0.579	0.563
<b>X15</b>	<b>0.796</b>	0.550	0.506	0.590	0.613
<b>X16</b>	<b>0.708</b>	0.500	0.406	0.566	0.582
<b>X17</b>	<b>0.738</b>	0.556	0.448	0.614	0.634
<b>X18</b>	<b>0.710</b>	0.583	0.431	0.620	0.572
<b>X19</b>	<b>0.552</b>	0.421	0.417	0.504	0.396
<b>X21</b>	0.665	<b>0.876</b>	0.581	0.704	0.742
<b>X22</b>	0.644	<b>0.823</b>	0.550	0.659	0.718
<b>X23</b>	0.593	<b>0.807</b>	0.461	0.637	0.692
<b>X31</b>	0.582	0.603	<b>0.867</b>	0.596	0.690
<b>X32</b>	0.535	0.524	<b>0.889</b>	0.532	0.611
<b>X33</b>	0.569	0.534	<b>0.863</b>	0.589	0.618
<b>Y11</b>	0.488	0.551	0.417	<b>0.687</b>	0.542
<b>Y12</b>	0.653	0.667	0.580	<b>0.806</b>	0.693
<b>Y13</b>	0.613	0.589	0.483	<b>0.761</b>	0.645
<b>Y14</b>	0.715	0.633	0.516	<b>0.852</b>	0.709
<b>Y15</b>	0.623	0.566	0.623	<b>0.735</b>	0.694
<b>Y16</b>	0.626	0.679	0.512	<b>0.775</b>	0.687
<b>Y17</b>	0.616	0.528	0.404	<b>0.712</b>	0.553
<b>Y18</b>	0.467	0.543	0.344	<b>0.622</b>	0.470
<b>Y21</b>	0.628	0.690	0.561	0.647	<b>0.764</b>
<b>Y22</b>	0.705	0.682	0.679	0.727	<b>0.859</b>
<b>Y23</b>	0.684	0.682	0.592	0.729	<b>0.850</b>
<b>Y24</b>	0.701	0.730	0.632	0.748	<b>0.833</b>
<b>Y25</b>	0.545	0.688	0.493	0.540	<b>0.726</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

### c. Composite Reliability

*Outer model* selain diukur dengan menilai *convergent validity* dan *discriminant validity* juga dapat dilakukan dengan melihat *composite reliability* atau reliabilitas konstruk. Kriteria dalam pengukuran reliabilitas konstruk menurut Jogiyanto dan Willy (2009) yaitu dengan melihat nilai *composite reliability* atau *cornbach's alpha*, jika nilai keduanya lebih dari 0,7 maka dapat dikatakan indikator tersebut konsisten dalam mengukur konstraknya. Maka hasil pengujian *composite reliability* dalam **Tabel 4.13** dan **Lampiran 10**.

**Tabel 4.13** Composite Reliability

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Sumberdaya Strategis (X1)	0.874	0.900
Orientasi Pasar (X2)	0.783	0.874
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	0.844	0.906
Performa Produk (Y1)	0.885	0.909
Kinerja Usaha (Y2)	0.866	0.904

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

#### 4.5.1.2. Hasil Evaluasi Goodness of Fit (Inner Model)

*Inner model* adalah model yang menjelaskan hubungan antar variabel laten atau dengan kata lain mengevaluasi model struktural. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *R-square* variabel laten dependen dan menggunakan *Q-square* predictive relevance untuk model struktural. Pada penelitian ini, hasil pengujian menggunakan SmartPLS menghasilkan nilai *R-Square* yaitu pada **Tabel 4.14** dan **Gambar 4.1** atau bisa dilihat pada **Lampiran 10**. Dalam **Tabel 4.14** diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel performa produk (Y1) memiliki nilai 0,753, yang berarti sumber daya strategis dan orientasi pasar mampu menjelaskan variability konstruk performa produk sebesar 75,3%, sisanya 24,7% dijelaskan oleh konstruk lainnya yang tidak dimasukkan dalam model. Kinerja usaha memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,853 yang berarti orientasi pasar, sumberdaya strategis, dan performa produk serta moderasi ketidakpastian lingkungan mampu menjelaskan kinerja usaha sebesar 85,3%,



dan sisanya dijelaskan oleh konstruk lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam model.

**Tabel 4.14.** Nilai *R-Square*

Variabel	R-Square
Performa Produk (Y1)	0.735
Kinerja Usaha (Y2)	0.853

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan kedua nilai *R-square* tersebut dapat digunakan untuk menentukan nilai *Q-Square*. Menurut Hayati (2013), *Q-Square* merupakan uji yang bertujuan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan uga estimasi parameternya. Hasil perhitungan *Q-square* adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1-0.735)(1-0.853)$$

$$Q^2 = 0.961$$

Dari persamaan diatas, diperoleh  $Q^2$  sebesar 0,961 atau 96,1% yang berarti variansi kinerja usaha mampu dijelaskan oleh variabel yang digunakan dalam model struktural sebesar 96,1%. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan model dikatakan sudah cukup baik. Jika nilai  $Q^2$  semakin mendekati 1 maka model dapat dikatakan memiliki relevansi prediktif. Dalam hal ini berdasarkan hasil perhitungan diatas diperoleh nilai  $Q^2$  sebesar 0,961 maka model dapat dikatakan baik dan layak digunakan.

#### 4.5.2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran merupakan metode pendugaan parameter, dimana metode ini dilakukan dengan membandingkan nilai *loading factor* dengan rata-rata tanggapan responden. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui indikator mana yang paling kuat dalam membentuk variabel. Perbandingan nilai tersebut dilihat dari nilai *loading factor* dan nilai rata-rata yang paling besar pada **Tabel 4.15** atau pada **Lampiran 8**. Nilai *loading factor* yang besar menunjukkan bahwa indikator dari variabel tersebut merupakan faktor penting atau yang paling kuat dalam membentuk variabel, sedangkan nilai

rata-rata menunjukkan keadaan sebenarnya berdasarkan hasil tanggapan responden.

**Tabel 4.15.** Model Pengukuran

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rata-rata
Sumber Daya Strategis (X1)	Bangunan dan sarana usaha yang memadai	0.698	3.98
	Teknologi yang tepat guna	0.703	3.94
	Tenaga kerja ahli dalam bidangnya	0.692	3.85
	Pengetahuan tenaga kerja yang dapat dikembangkan	0.754	3.95
	Keterampilan tenaga kerja yang unik	<b>0.796</b>	<b>3.92</b>
	Iklim kerja yang kondusif	0.708	3.93
	Akses informasi yang luas	0.738	3.82
	Jaringan dengan pemasok	0.710	4
	Hubungan baik dengan pelanggan	0.552	4.19
Orientasi Pasar (X2)	Orientasi Pelanggan	<b>0.876</b>	<b>3,73</b>
	Orientasi Pesaing	0.823	3,67
	Koordinasi antar fungsi	0.807	3,6
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	Ketidakpastian pasar	0.867	3,02
	Ketidakpastian pesaing	<b>0.889</b>	<b>2,97</b>
	Ketidakpastian sumberdaya	0.863	3,03
Performa Produk (Y1)	Harga lebih rendah dari pesaing	0.687	3.98
	Kualitas produk lebih unggul dari pesaing	0.806	3.99
	Kemasan produk lebih menarik dari pesaing	0.761	4.09
	Daya tahan produk lebih baik dari pesaing	<b>0.852</b>	<b>4.13</b>
	Keberagaman produk	0.735	4.02
	Varian rasa lebih banyak	0.775	4.05
	Citra produk lebih unggul di pasar	0.712	3.88
	Label produk lebih informatif	0.622	3.94

**Tabel 4.15.** Model Pengukuran (Lanjutan)

Kinerja Usaha (Y2)	Peningkatan penjualan dalam 2 tahun terakhir	0.764	3.99
	Peningkatan keuntungan dalam 2 tahun terakhir	<b>0.859</b>	<b>3.95</b>
	Peningkatan kapasitas dalam 2 tahun terakhir	0.850	4.05
	Peningkatan asset dalam 2 tahun terakhir	0.833	3.96
	Peningkatan kualitas produk dalam 2 tahun terakhir	0.726	3.98

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

#### 4.5.2.1. Outer Variabel Sumber Daya Strategis

Berdasarkan **Tabel 4.15** dapat diketahui bahwa pada variabel sumberdaya strategis, indikator tenaga kerja memiliki keterampilan yang dapat dikembangkan (X15) memiliki nilai *loading factor* paling besar yaitu 0,796. Angka ini menunjukkan bahwa keterampilan tenaga kerja yang unik (X15) merupakan faktor penting dalam membentuk variabel sumberdaya strategis. Akan tetapi nilai rata-rata yang paling tinggi dimiliki oleh indikator hubungan dengan pelanggan (X19) dengan nilai rata-rata sebesar 4,19. Keterampilan tenaga kerja dianggap sebagai item paling diprioritaskan dalam memaksimalkan sumber daya strategis, akan tetapi pada keadaan empiris item tersebut memiliki rata-rata yang cukup rendah yaitu 3,92 sehingga masih perlu adanya perbaikan atau peningkatan. Kondisi ini terjadi dikarenakan nilai rata-rata merupakan hasil pengolahan data secara deskriptif masing-masing indikator dalam variabel. Sedangkan *loading factor* merupakan nilai pengaruh hubungan antar indikator dalam suatu variabel yang telah dirangkai dalam suatu model struktural yang diuji dengan *smartPLS*.

Dalam peningkatan sumber daya strategis, pemilik UMKM akan lebih baik jika memperkenalkan pekerja untuk menyampaikan pendapat atau sarannya mengenai proses produksi sehingga terpacu untuk mengembangkan kemampuan yang telah dimiliki, salah satu contohnya adalah dengan mengajak pekerja untuk ikut dalam pelatihan mengenai usaha agar dapat mengembangkan ilmu atau gambaran pengetahuan

dalam berusaha. Menurut Walukow dkk. (2016), peningkatan keterampilan pekerja dalam keikutsertaan dalam program pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kinerja sehingga berdampak positif bagi pekerja.

#### 4.5.2.2. *Outer Variabel Orientasi Pasar*

Dalam **Tabel 4.15** dapat terlihat bahwa variabel orientasi pasar terdiri dari beberapa indikator diantaranya orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Dari tiga indikator tersebut, nilai *loading factor* paling tinggi dimiliki oleh orientasi pelanggan dengan nilai sebesar 0,876 , yang menunjukkan bahwa orientasi pelanggan merupakan orientasi yang paling kuat dalam merefleksikan orientasi pasar. Sama halnya dengan nilai rata-rata berdasarkan perhitungan SPSS, nilai rata-rata hasil perhitungan SPSS menunjukkan bahwa nilai rata-rata paling tinggi dimiliki oleh orientasi pelanggan dengan nilai sebesar 3,73. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator orientasi pelanggan merupakan faktor penting dan berpengaruh, selain itu seperti pada keadaan empirisnya UMKM juga sudah menerapkan orientasi pasar dengan baik maka dari itu harus tetap dipertahankan.

Orientasi pelanggan merupakan faktor yang mempengaruhi UMKM dalam kinerjanya. Sebagai responden atau pemilik UMKM telah berupaya dengan baik untuk mencari informasi mengenai pelanggan seperti mencari informasi mengenai kebutuhan pelanggan, memproduksi produk yang berkualitas sesuai dengan keinginan pelanggan agar pelanggan puas terhadap produk yang dihasilkan sehingga adanya pembelian ulang. Kemudian adanya sikap terbuka dengan pelanggan sehingga keluhan pelanggan dapat diterima dan dijadikan bahan koreksi. Menurut Kotler (2010), dapat dikatakan berorientasi pelanggan jika mampu mengelola usaha demi memuaskan pelanggan. Kegiatan mengelola itu sendiri melalui pencarian informasi mengenai kebutuhan pelanggan, memberi perhatian lebih terhadap pelanggan.

#### 4.5.2.3. Outer Variabel Ketidakpastian Lingkungan

Pada **Tabel 4.15** menunjukkan nilai *loading factor* hasil perhitungan SmartPLS dan nilai rata-rata hasil perhitungan SPSS 20. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa variabel ketidakpastian lingkungan terbagi menjadi tiga indikator yaitu ketidakpastian pasar, ketidakpastian pesaing dan ketidakpastian sumberdaya. Dari ketiga indikator tersebut, nilai *loading factor* paling tinggi dimiliki oleh ketidakpastian pesaing yaitu senilai 0,889. Nilai *loading factor* ini berarti bahwa indikator ketidakpastian pesaing merupakan faktor paling penting dalam membentuk variabel ketidakpastian lingkungan. Menurut Ekawati dan Dewi (2017), pentingnya pemahaman dan penerapan orientasi pasar dalam hal mengetahui kebutuhan pasar dan pesaing yaitu untuk menciptakan keunggulan bersaing yang pada akhirnya mendukung keberhasilan dalam pelaksanaan usaha.

Akan tetapi untuk indikator ketidakpastian pesaing memiliki rata-rata yang masih rendah yaitu sebesar 2,97, sementara untuk nilai rata-rata tertinggi yaitu pada indikator ketidakpastian sumberdaya sebesar 3,03. Hal ini menjelaskan bahwa pada keadaan empiris, ketidakpastian sumberdaya atau bahan baku yang berubah-ubah sangat mempengaruhi UMKM Agroindustri pangan di kota Batu. Maka dari itu, UMKM diharapkan mampu memastikan kontinuitas bahan baku dengan cara memperluas informasi yang berhubungan bahan baku seperti pemasok atau rekan dagang lainnya, UMKM telah berupaya melakukan pengendalian persediaan bahan dengan melakukan pengadaan perencanaan bahan baku yang dibutuhkan dalam jumlah maupun kualitas sesuai dengan kebutuhan. Akan tetapi selain memperhatikan ketidakpastian sumberdaya, UMKM juga harus tetap memperhatikan ketidakpastian pesaing dikarenakan ketidakpastian pesaing dianggap sebagai indikator paling penting dalam ketidakpastian lingkungan.

#### 4.5.2.1. Outer Variabel Performa Produk

Nilai *loading factor* dan nilai rata-rata dari variabel performa produk telah dituliskan pada **Tabel 4.15**. Pada hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa variabel performa produk terdiri dari beberapa indikator didalamnya, dari keseluruhan

indikator tersebut masing-masing memiliki nilai *loading factor* dan nilai rata-rata yang berbeda-beda. Nilai *loading factor* paling tinggi dimiliki oleh indikator daya tahan produk lebih baik dari pesaing (Y11) yaitu sebesar 0,852, nilai ini menunjukkan bahwa indikator Y11 merupakan faktor paling penting dalam hal peningkatan performa produk untuk meningkatkan kinerja usaha. Menurut Kasmirudin (2016), Produk yang awet akan dipresepsikan lebih berkualitas dibandingkan produk yang cepat habis atau cepat diganti. Hal ini yang menunjukkan bahwa pentingnya kualitas produk yang baik agar dapat bersaing di pasar hingga mendapatkan posisi unggul.

Sedangkan berdasarkan nilai rata-rata, nilai tertinggi dimiliki oleh indikator yang sama yaitu daya tahan produk lebih baik dari pesaing dengan nilai rata-rata sebesar 4,13. Nilai rata-rata Tersebut menjelaskan bahwa indikator daya tahan produk sudah baik sehingga perlu dipertahankan. Upaya untuk mempertahankan daya tahan produk yaitu dengan memperhatikan bahan baku serta memperhatikan penggunaan kemasan produk yang aman sehingga produk dapat tahan lama di pasar. Kondisi performa produk UMKM sudah dikatakan baik, akan tetapi masih terdapat beberapa indikator yang perlu ditingkatkan. UMKM masih kurang memperhatikan kualitas produk dilihat dari sumber daya seperti bahan baku dan peralatan yang belum dimanfaatkan dengan maksimal sehingga produk yang dihasilkan belum memiliki kualitas yang unggul di pasar. Kemudian mengenai label produk, responden memiliki keterbatasan kemampuan dalam hal kreativitas untuk membuat desain produk.

#### **4.5.2.2. Outer Variabel Kinerja Usaha**

Nilai tertinggi *loading factor* indikator dalam variabel kinerja usaha terletak pada indikator peningkatan keuntungan dalam 2 tahun terakhir (Y23) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,859. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator peningkatan keuntungan merupakan faktor paling penting, akan tetapi jika dilihat dari nilai rata-rata pada **Tabel 4.15** menunjukkan hasil yang berbeda. Nilai



rata-rata untuk indikator peningkatan keuntungan yaitu bernilai 3,96 sementara nilai rata-rata paling tinggi pada variabel kinerja usaha adalah item peningkatan kapasitas produksi dengan nilai rata-rata sebesar 4,05.

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa pada kenyataannya UMKM masih harus memperhatikan peningkatan keuntung dalam kinerja usaha dikarenakan indikator ini merupakan indikator paling penting dalam menggambarkan kinerja usaha. Keuntungan lebih mengarah kepada aspek finansial, seperti halnya menurut Retnawan dkk (2016), aspek finansial merupakan salah satu alat ukur kinerja dalam suatu usaha. Maka dari itu variabel ini dianggap penting karena dapat dikatakan sebagai salah satu alat ukur kinerja.

#### 4.5.3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural merupakan kegiatan mengevaluasi model struktural yang dilakukan dengan melihat hubungan antara variabel dalam model struktural (*inner model*) pada **Gambar 3.2**. Pengujian model struktural dirumuskan ke dalam beberapa hipotesis mulai dari hubungan langsung antar variabel, hubungan tidak langsung atau memediasi dan moderasi. Cara melakukan pengujian dari masing-masing hipotesis yaitu dengan cara melakukan *bootstrapping* pada *software* SmartPLS. Proses *bootstrapping* ini bertujuan untuk menghasilkan nilai *p-value* dan *path coefficient*. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada *output* pengolahan data dalam **Lampiran 11**.

Evaluasi model struktural dilakukan dalam tiga jenis, yaitu pengujian pengaruh langsung, mediasi dan moderasi. **Tabel 4.16** merupakan hasil pengujian yang diperoleh dari pengujian pengaruh langsung. H1 yaitu hubungan antara variabel sumberdaya strategis dengan variabel performa produk, hipotesis ini menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,481 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Nilai koefisien jalur tersebut menunjukkan bahwa sumberdaya strategis memberikan pengaruh positif terhadap performa produk, serta nilai *p-value* menunjukkan hasil yang signifikan yaitu  $<0,01$ .



H2 menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar yang terdiri orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap performa produk. Keadaan ini ditunjukkan dengan pengaruh antara variabel orientasi pasar dengan performa produk menghasilkan nilai *path coefficient* sebesar 0,433 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut dapat dikatakan positif dan signifikan dikarenakan nilai *path coefficient* bernilai angka positif dan nilai *p-value*  $< 0,1$ .

**Tabel 4.16** Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	<i>Path Coefficient</i>	<i>P-value</i>	Keterangan
H1	Sumber Daya Strategis > Performa Produk	0,481	0,000	<i>Significant</i>
H2	Orientasi Pasar > Performa Produk	0,433	0,000	<i>Significant</i>
H3	Performa Produk > Kinerja Usaha	0,238	0,000	<i>Significant</i>
H4	Sumber Daya Strategis > Kinerja Usaha	0,186	0,001	<i>Significant</i>
H5	Orientasi Pasar > Kinerja Usaha	0,377	0,000	<i>Significant</i>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Hipotesis ketiga hingga kelima merupakan hubungan variabel terhadap kinerja usaha, diantaranya hubungan performa produk dengan kinerja usaha, hubungan sumberdaya strategis dengan kinerja usaha dan orientasi pasar dengan kinerja usaha. Berdasarkan hasil pengujian dengan *SmartPLS*, ketiga hipotesis tersebut memiliki nilai koefisien jalur positif dan signifikan terhadap kinerja usaha. Kondisi tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur H3 sebesar 0,238; H4 sebesar 0,186 dan H5 sebesar 0,377. Untuk nilai *p-value* dari ketiga hipotesis tersebut memiliki nilai  $< 0,01$ , maka dari itu dapat dikatakan signifikan.

Hasil pengaruh tidak langsung atau mediasi dapat dilihat pada **Tabel 4.17**. Hipotesis mediasi pada penelitian ini ada dua yaitu performa produk memediasi sumberdaya terhadap kinerja usaha (H6) dan performa produk memediasi orientasi pasar

dengan kinerja usaha (H7). Sebelumnya dalam **Tabel 4.16** menunjukkan bahwa sumberdaya strategis memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap performa produk usaha (H1) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,481. Untuk variabel performa produk juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja usaha (H3) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,238. Kemudian hasil penelitian pengaruh langsung sumberdaya strategis terhadap kinerja usaha (H5) memiliki koefisien jalur sebesar 0,186. Hasil ini memiliki nilai lebih besar dari nilai koefisien jalur hasil pengujian hipotesis menggunakan variabel performa produk sebagai mediator yaitu 0,115 dengan nilai *total effect* sebesar 0,300. Maka dapat dikatakan pengaruh sumberdaya strategis terhadap kinerja usaha jika melalui performa produk akan lebih baik dibandingkan tanpa melalui performa produk.

Selanjutnya hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi), dimana performa produk memberi pengaruh mediasi secara sebagian terhadap hubungan antara orientasi pasar dan kinerja usaha (H7). Hal ini dibuktikan dengan orientasi pasar memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap performa produk (H2) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,433.

**Tabel 4.17.** Hasil pengujian Hipotesis tidak langsung (mediasi)

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	<i>Indirect effect for paths</i>	<i>Total Effect</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
H6	Sumber Daya Strategis > Performa Produk > Kinerja Usaha	0,115	0,300	0,000	<i>partial mediation</i>
H7	Orientasi Pasar > Performa Produk > Kinerja Usaha	0,103	0,481	0,000	<i>partial mediation</i>

Sumber: Data primer diolah (2018)

Kemudian performa produk juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja usaha (H3) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,283, akan tetapi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja usaha tanpa performa produk sebagai mediator (H5) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,377. Nilai koefisien jalur

untuk pengaruh performa produk sebagai mediator dalam hubungan orientasi pasar dengan kinerja (H7) lebih kecil dari pada pengaruh langsung (H5) yaitu sebesar 0,103 dengan nilai *total effect* sebesar 0,481. Maka dapat dikatakan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja usaha jika melalui performa produk akan lebih baik dibandingkan tanpa performa produk.

Hasil pengujian hipotesis ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderator dapat dilihat pada **Tabel 4.18** dan *output* dari pengujian di *SmartPLS* dapat dilihat pada **Lampiran 9**. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan mampu memoderasi hubungan antara performa produk dan kinerja usaha (H8) dan memoderasi hubungan antara orientasi pasar terhadap kinerja usaha (H9). Untuk pengaruh ketidakpastian lingkungan dalam memoderasi hubungan antara performa produk dan kinerja usaha dapat dijelaskan melalui nilai koefisien jalur yang dimiliki yaitu sebesar 0,010, dan nilai *p-value* sebesar 0,069. Nilai tersebut menjelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan performa produk terhadap kinerja usaha dikarenakan nilai *p-value*  $< 0,1$ . Selain itu, berdasarkan nilai koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan bahwa performa produk mampu memperkuat hubungan performa produk terhadap kinerja usaha.

**Tabel 4.18** Hasil Pengujian Hipotesis Moderasi Variabel

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	p-value	Keterangan
H8	Performa produk * Ketidakpastian Lingkungan > Kinerja Usaha	0,010	0,069	Significant
H9	Orientasi Pasar * Ketidakpastian Lingkungan > Kinerja Usaha	0,093	0,096	Significant

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Untuk variabel ketidakpastian lingkungan dalam memoderasi hubungan orientasi pasar terhadap kinerja usaha (H9) menunjukkan bahwa memiliki pengaruh yang signifikan serta

mampu memperkuat hubungan orientasi pasar terhadap kinerja usaha. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis pada **Tabel 4.18**. Hasil pengujian menunjukkan bahwa  $H_9$  menghasilkan *p-value* sebesar 0,096 yang berarti ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara orientasi pasar dan kinerja usaha.  $H_9$  juga menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,093 dimana bernilai positif yang berarti ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh memperkuat hubungan orientasi pasar dengan kinerja usaha.

#### **4.5.4. Pembahasan**

##### **4.5.4.1. Pengaruh Sumberdaya Strategis (X1) Terhadap Performa Produk (Y1)**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada **Tabel 4.16**, sumber daya strategis dinyatakan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap performa produk. Hal ini ditandai dengan kebanyakan UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu telah memiliki sumber daya yang mendukung dalam peningkatan performa produk. Salah satunya mengenai lokasi usaha, UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu dapat dikatakan memiliki lokasi dekat dengan pemasok, karena berdasarkan letak geografisnya Kota Batu merupakan salah satu kota di Jawa Timur dengan angka pertanian yang cukup tinggi. Jaringan dengan pemasok ini memberi nilai tambah tersendiri bagi UMKM, dalam hal pengadaan bahan baku tidak perlu membutuhkan waktu yang lama dalam proses pengiriman. Selain jaringan dengan pemasok, UMKM di Kota Batu sangatlah baik dalam hal menjalin relasi dengan pelanggan. Relasi sangatlah memberi manfaat baik bagi UMKM seperti dalam hal pemasaran produk serta keterbukaan dalam hal kritik maupun saran.

Seperti pada penelitian Ragui dan Onguko (2014), mengenai hubungan sumber daya strategis dengan performa produk dalam industri telekomunikasi di Kenya. Penelitian ini menyatakan bahwa dengan menggabungkan sumber daya dengan organisasi sangatlah membantu dalam penerobosan pasar suatu produk. Dengan adanya penggabungan ini mampu memberikan peluang bagi UMKM dalam mengembangkan

sumber daya dan segala kemampuan yang dimiliki usaha agar mampu meningkatkan kinerja produk. Penelitian ini menjelaskan bahwa UMKM dalam meningkatkan performa produknya sangatlah penting untuk memperhatikan sumber daya strategis dalam organisasi. Seperti pada kondisi UMKM Agroindustri Pangan Kota Batu saat ini, sumber daya yang dimiliki UMKM sudah sangat cukup baik, tidak hanya berupa jaringan dengan pemasok serta hubungan yang baik dengan pelanggan, melainkan juga mengenai bangunan, teknologi, tenaga kerja, pengetahuan tenaga kerja, iklim kerja, dan akses informasi.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh Song *et al.* (2010), yang menyatakan bahwa sumber daya mendukung dalam mempengaruhi kinerja produk yang mana berdasarkan teori *Resource Based View*, sumber daya internal dan eksternal mampu digunakan untuk menciptakan keuntungan yang kemudian dapat digunakan untuk meningkatkan penjualan dari produk baru. Dalam penelitian ini ditekankan bahwa pemasok merupakan poin yang sangat penting untuk penjualan produk dalam hal tingkat keterlibatan pemasok dalam usaha. Selain itu tenaga kerja merupakan hal yang sangat penting, bukan mengenai jumlah dari tenaga kerja akan tetapi kompetensi dari tenaga kerja itu sendiri.

#### **4.5.4.2. Pengaruh Orientasi Pasar (X2) Terhadap Performa Produk (Y1)**

Hasil penelitian yang kedua menunjukkan bahwa orientasi pasar yang dilakukan UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu mampu memberikan dampak positif kepada peningkatan performa produk yang dihasilkan oleh UMKM. Sebagian besar UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu telah mengupayakan orientasi pasar atau pengumpulan informasi mengenai kondisi pasar dan pesaing. Meskipun dalam pelaksanaannya UMKM masih belum optimal, akan tetapi agar dapat meningkatkan performa produk yang maksimal diharapkan UMKM mampu meningkatkan perhatian terhadap orientasi pasar.

Seperti pada hasil pengujian hipotesis, hasil tersebut menunjukkan bahwa orientasi pasar mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap performa produk.

Semakin baik suatu usaha dalam melakukan orientasi pasar, maka semakin baik pula kemampuan usaha tersebut dalam meningkatkan performa produk. Dengan demikian UMKM diharapkan mampu meningkatkan orientasi pasar seperti pada orientasi pelanggan yaitu mengetahui kebutuhan pelanggan, mengetahui keluhan pelanggan seperti adanya keterbukaan dalam menerima kritik dan saran dari pelanggan, selain itu ada orientasi pesaing yang terdiri dari memonitor kegiatan pesaing, seperti memonitor strategi pesaing dalam memasarkan produk, serta respon UMKM terhadap kegiatan pesaing. Maka dari itu untuk mendukung dalam hal orientasi terhadap pelanggan dan pesaing, diharapkan UMKM juga mampu meningkatkan kerjasama, komunikasi antar pelanggan dan pesaing.

Upaya yang dilakukan UMKM dalam meningkatkan orientasi pasar adalah dengan menjalin hubungan baik dengan pelanggan sehingga mampu mengetahui kebutuhan pelanggan dengan baik. Hubungan yang baik akan terjalin dengan adanya komunikasi yang baik, maka dari itu perlu adanya keterbukaan kritik dan saran dengan pelanggan mengenai produk. Untuk orientasi pesaing, UMKM perlu terlibat dalam kegiatan pelatihan UMKM di Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT). Dari kegiatan tersebut, masing-masing UMKM dapat saling berkomunikasi menjalin relasi dengan UMKM lain agar dapat saling berbagi pengetahuan mengenai strategi pemasaran.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Ruswanti dan Suparman (2017), orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif dimana indikator di dalam orientasi pasar diantaranya adalah orientasi pesaing, orientasi pelanggan, koordinasi antar fungsi. Sedangkan keunggulan kompetitif ditinjau dari beberapa indikator (keunikan produk, kualitas produk, harga produk). Penelitian ini menjelaskan bahwa kegiatan orientasi pasar diperlukan untuk menanggapi kondisi permintaan pasar dan juga kondisi pesaing agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan produk yang diharapkan unggul di pasar.



#### **4.5.4.3. Pengaruh Performa Produk (Y1) Terhadap Kinerja Usaha (Y2)**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa performa produk mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja usaha. Dengan adanya performa produk yang baik yang ditinjau dari harga, kualitas, kemasan, daya tahan, beragam produk, variasi rasa, citra produk dan label produk dianggap mampu mempengaruhi peningkatan kinerja UMKM agroindustri pangan di Kota Batu. Menurut Ratih (2009), performa produk mampu didukung oleh beberapa faktor seperti ciri-ciri produk dan kualitas. Ciri-ciri produk bertujuan untuk memenuhi permintaan pelanggan terhadap produk tersebut, sedangkan kualitas produk memungkinkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat produk menjadi laku dan dapat bersaing dengan pesaing.

Seperti pada penelitian Dirisu dkk. (2015), mengenai hubungan diferensiasi produk dengan kinerja usaha. Penelitian ini menyatakan bahwa suatu usaha tidak boleh hanya dari inovasi produk, desain produk, kualitas produk dan keunikan produk. Diferensiasi produk seolah-olah hanya membantu dalam meningkatkan penjualan, tetapi suatu usaha harus memperhatikan dengan menempatkan diferensiasi produk sebagai alat yang mampu menempatkan suatu usaha sebagai pusat perhatian dalam pasar sehingga mampu mencapai keunggulan kompetitif. Dengan demikian, diferensiasi produk mampu meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan dalam peningkatan produk yang akan menarik lebih banyak pelanggan dan konsumen.

Pada pelaksanaannya performa produk masih belum optimal dikarenakan keterbatasan kemampuan yang dimiliki UMKM. UMKM agroindustri pangan di Kota Batu belum memaksimalkan performa produk yang dihasilkan, hal ini terbukti dengan adanya UMKM yang masih kurang memperhatikan harga produk UMKM dengan UMKM sejenis, sehingga beberapa UMKM harganya masih terlalu tinggi jika dibandingkan dengan UMKM lain. Mengenai kualitas produk masih perlu ditingkatkan kembali, dimana pada kenyataannya UMKM masih menggunakan teknologi tepat guna sehingga masih kurangnya peralatan yang



repository.ub.ac.id

mendukung kualitas produk yang baik karena keterbatasan biaya.

Seperti pada penelitian Hartini (2012), kualitas produk memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat diartikan perubahan kualitas produk dapat berdampak pada perubahan kinerja perusahaan. Semakin tinggi nilai kualitas produk maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Rendahnya komplain pelanggan berdampak kepada kepuasan pelanggan yang berujung menciptakan loyalitas pelanggan. Tingginya loyalitas pelanggan berarti tinggi pula retensi pelanggan, yang mampu meningkatkan *market share* sehingga mampu meningkatkan laba dan meningkatkan penjualan.

#### **4.5.4.4. Pengaruh Sumber Daya Strategis (X1) Terhadap Kinerja Usaha (Y2)**

Hasil pengujian yang diperoleh dari **Tabel 4.16** mampu dijelaskan bahwa sumber daya strategis secara positif mempengaruhi UMKM dalam meningkatkan kinerja usaha. Hasil pengujian ini dibuktikan melalui nilai rata-rata dari tanggapan responden terhadap variabel sumber daya strategis. Pada kenyataannya, beberapa sumber daya sudah cukup baik dikelola oleh UMKM, diantaranya bangunan sarana dan prasarana, teknologi tepat guna, tenaga kerja, kemampuan dan keterampilan tenaga kerja, serta akses informasi. Akan tetapi untuk sumber daya tersebut masih perlu ditingkatkan kembali agar dapat menghasilkan kinerja usaha yang lebih maksimal.

Hasil ini mendukung hasil penelitian dari Takadashi & Inmyxai (2010), yang menyatakan bahwa keberagaman sumber daya perusahaan mampu mempersulit suatu usaha dalam mencapai keunggulan kompetitif, akan tetapi dengan menambahkan nilai bagi perusahaan seperti membentuk keunikan dan menjadi sulit untuk ditiru dan digantikan mampu menambah formulasi strategi suatu usaha agar mampu memaksimalkan keuntungan yang dihasilkan. Sumberdaya strategis dikatakan penting karena Menurut Suardhika (2011), sumber daya strategis lebih bersifat spesifik yang mana merupakan sekumpulan aset strategis dan kapabilitas yang dijadikan kompetensi ini bagi perusahaan untuk menghasilkan

keunggulan kompetitif. Sumber daya strategis yang dikuasai suatu usaha sebagai dasar dalam implementasi strategi untuk mewujudkan kinerja usaha yang optimal.

Menurut Kumlu (2014) kinerja ekspor Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) yang diukur melalui model Resource-Based View (RBV) merupakan pemodelan yang penting. Dengan mengembangkan model penelitian tersebut mampu menjelaskan bagaimana UMKM meningkatkan Kinerja Export (PER) mereka melalui penerapan sumber daya *intangible* dan strategi ekspor kompetitif (CES). Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa seluruh sumber daya berpengaruh positif terhadap kinerja khususnya dalam hal pemanfaatan sumber daya secara maksimal yang mampu meningkatkan kinerja usaha.

#### **4.5.4.5. Pengaruh Orientasi Pasar (X2) Terhadap Kinerja Usaha (Y2)**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada **Tabel 4.16** menjelaskan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa UMKM Agroindustri pangan Kota Batu memiliki orientasi pasar yang baik sehingga mampu meningkatkan kinerja UMKM. Orientasi pasar yang dimaksud diantaranya orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Dengan kata lain dari memfokuskan pelanggan dan pesaing dalam berorientasi pasar mampu meningkatkan kinerja bisnis dan produk sesuai dengan keinginan konsumen.

Hal ini mendukung hasil penelitian Mensah dan Kassimu (2015), yang menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian tersebut menggunakan konteks UKM Manufaktur di Metropolis Accra. Dalam penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar dengan indikator yang terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antara fungsi berkontribusi positif terhadap kesejahteraan UMKM yang ditinjau dari kinerjanya. Dengan kata lain perusahaan yang sensitif terhadap upaya berupa berorientasi pada kondisi pasar, maka dengan sendirinya akan sensitif juga terhadap perilaku yang dilakukan oleh kompetitornya. Ketika

UMKM berorientasi pada pasar, hal itu menunjukkan bahwa UMKM tersebut memperhatikan konsumennya.

Menurut Rodriguez *et al.*, (2015), orientasi pasar berhubungan signifikan dengan kinerja usaha, orientasi pasar dapat dikatakan sebagai dimensi yang dianggap paling efektif dalam mengelola perubahan yang sedang berlangsung dalam UMKM. Dengan kondisi lingkungan yang tidak pasti dan turbulen, UMKM diharapkan mampu mengembangkan orientasi pasar sebagai strategi yang efektif dalam menggerakkan suatu usaha dalam meningkatkan kinerja agar mencapai keunggulan kompetitif.

Susanto (2012) dalam penelitiannya yaitu pengaruh orientasi pasar dan kinerja perusahaan kecil menemukan bahwa orientasi pesaing dan orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil di Yogyakarta. Dalam hasil penelitian tersebut orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha artinya perusahaan sensitif terhadap upaya berorientasi pasar seperti berorientasi pada kondisi pasar, tuntutan konsumen, dan keinginan pelanggan. Penelitian ini menyatakan bahwa ketika suatu usaha berorientasi pasar hal itu menunjukkan bahwa usaha tersebut memperhatikan konsumennya serta menerapkan strategi agar mampu bertahan di pasar.

#### **4.5.4.6. Pengaruh Performa Produk (Y1) dalam Memediasi Sumber Daya Strategis (X1) dengan Kinerja Usaha (Y2)**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada **Tabel 4.1**, performa produk dinyatakan mampu memediasi sumber daya strategis dengan kinerja usaha. Performa produk dapat dikatakan sebagai variabel mediasi karena mampu memediasi secara sebagian (*partial mediation*), yang dibuktikan melalui nilai koefisien jalur. Sumber daya strategis yang berhubungan langsung dengan kinerja usaha (H4) memiliki nilai koefisien jalur lebih kecil dari nilai koefisien jalur hubungan sumber daya strategis yang dimediasi oleh performa produk (H6). Maka dari itu dapat dikatakan bahwa Sumber daya strategis yang dimiliki

UMKM mampu meningkatkan kinerja melalui performa produk yang baik.

Menurut Solihin (2012), sumber daya yang menjadi *input* dari suatu proses operasi usaha memungkinkan suatu usaha untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya. Sesuai dengan pelaksanaannya, UMKM agroindustri pangan di Kota Batu telah memanfaatkan sumber daya secara maksimal hingga menghasilkan produk yang mampu diterima pasar. Performa produk yang terdiri dari harga produk, kualitas, keberagaman produk, variasi rasa, kemasan, label, daya tahan dan citra produk merupakan fitur produk yang dapat dijadikan strategi untuk mendapatkan posisi unggul di pasar. Upaya yang telah dilakukan oleh UMKM dalam memanfaatkan sumber daya adalah penggunaan teknologi yang tepat guna hingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas baik dan diterima di pasar. Kemudian, UMKM telah memperluas akses informasi mengenai kebutuhan pasar sehingga dapat menghasilkan produk sesuai dengan harapan konsumen.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Miraza dan Hafas (2015), UMKM dianggap memiliki keunggulan dalam persaingan ketika mampu melaksanakan strategi yang tidak dapat diterapkan oleh pesaing sehingga dapat memberikan nilai tersendiri bagi UMKM tersebut. UMKM tidak mampu mengembangkan usahanya menjadi lebih besar tanpa adanya keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif itu sendiri dapat diupayakan dengan adanya kemampuan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya strategis agar dapat meningkatkan kinerja, maka dari itu UMKM perlu didukung dengan adanya keunggulan dalam bersaing seperti mutu produk yang lebih unggul dari pesaing agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih maksimal.

#### **4.5.4.7. Pengaruh Performa Produk (Y1) dalam Memediasi Orientasi Pasar (X2) dengan Kinerja Usaha**

Pada penelitian ini variabel performa produk (Y1) sebagai variabel *intervening* atau variabel moderator. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada **Tabel 4.17** serta *output* pengujian PLS pada **Lampiran 12** menunjukkan bahwa performa produk mampu

memediasi hubungan performa produk dengan kinerja usaha. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur orientasi pasar yang berhubungan langsung dengan kinerja usaha memiliki nilai lebih kecil daripada nilai koefisien jalur orientasi pasar terhadap kinerja usaha dengan dimediasi oleh performa produk.

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa orientasi pasar yang terdiri dari orientasi pelanggan, pesaing dan koordinasi antara fungsi dapat meningkatkan kinerja usaha melalui kemampuan performa produk yang baik. Makin baik orientasi pasar maka semakin baik pula kinerja usaha. Performa produk yang terdiri dari harga produk

kualitas, keberagaman produk, variasi rasa, kemasan, label, daya tahan dan citra produk merupakan fitur produk yang mana dapat dijadikan strategi peningkatan kinerja produk dapat unggul di pasar dan mencapai keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Robben et, al. (2015), hubungan orientasi pasar terhadap kinerja organisasi mampu dimediasi oleh kinerja produk baru. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian menunjukkan kinerja produk baru sebagai variabel mediator mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja produk baru, sehingga dengan adanya kinerja produk baru yang baik mampu menghasilkan kinerja usaha yang baik pula.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Jublee dan Adis (2010) bahwa keunggulan produk mampu memediasi sebagian hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja produk baru dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa peran dari keunggulan produk sebagai variabel mediasi memberikan peran penting dalam industri dimana konsumen lebih melihat kualitas dan keunikan dari produk daripada harus membandingkan produk dengan pesaing. Dengan mengetahui kebutuhan dari konsumen, suatu usaha akan lebih terbantu dalam mengembangkan produk secara spesifik sehingga akan memberikan keuntungan lebih bagi pelanggan sehingga mampu meningkatkan keuntungan.

#### **4.5.4.8. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan (X3) dalam Memoderasi Hubungan Performa Produk (Y1) dengan Kinerja Usaha (Y2)**

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian menggunakan variabel moderasi terhadap hubungan antara dua variabel yang berbeda. Variabel moderasi merupakan variabel yang mampu memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antar variabel independen dan dependen. Pengujian pada **Tabel 4.18** menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan mampu memoderasi secara positif dan signifikan terhadap hubungan antara performa produk dengan kinerja usaha. Menurut Epstein dan John (2012), suatu variabel moderasi dapat dikatakan memperkuat hubungan jika memiliki nilai koefisien jalur positif, maka dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan mampu memperkuat hubungan orientasi pasar terhadap kinerja sehingga keberadaan ketidakpastian lingkungan mampu mendorong UMKM Agroindustri Pangan di Kota Batu untuk dapat meningkatkan kinerja usaha.

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa kondisi lingkungan yang dihadapi oleh UMKM tidak begitu bergejolak atau cukup stabil sehingga kondisi lingkungan tidak menjadi ancaman bagi UMKM dalam menjalankan usaha. Hasil ini bertentangan dengan penelitian Eroglu dan Hofer (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan dinamis dengan perubahan yang sering pada pelanggan dan pemasok mampu meningkatkan pengembangan produk dan proses dalam suatu usaha. Ketidakpastian lingkungan yang dimaksud Eroglu dan Hofer (2014) berkaitan dengan sejauh mana lingkungan eksternal dicirikan oleh perubahan baik teknologi, variasi preferensi pelanggan, fluktuasi permintaan produk, dan pemasok.

Penelitian ini memperkuat hasil penelitian dari Chan et al. (2015). Penelitian ini menyatakan dinamika lingkungan mampu memoderasi hubungan antara inovasi produk dengan profitabilitas usaha. Suatu usaha yang mengejar inovasi produk dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik dalam hal efisiensi biaya dan profitabilitas usaha dalam keadaan dinamis. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa di bawah lingkungan yang dinamis, perusahaan lebih mungkin untuk mencapai



efisiensi biaya dan profitabilitas dikarenakan para pemilik usaha harus mampu menempatkan lebih banyak upaya untuk penghematan biaya dalam keadaan lingkungan yang dinamis.

#### **4.5.4.9. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan (X3) dalam Memoderasi Hubungan Orientasi Pasar (X1) dengan Kinerja Usaha (Y2)**

Hasil penelitian menunjukkan ketidakpastian lingkungan berperan sebagai variabel moderasi seperti yang dapat dilihat pada **Tabel 4.18**. Selain untuk menguji pengaruh terhadap hubungan antara performa produk dengan kinerja, ketidakpastian lingkungan juga diuji terhadap hubungan orientasi pasar dengan kinerja usaha. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan mampu memperkuat hubungan antara orientasi pasar dan kinerja usaha. Variabel moderasi dikatakan mampu memperkuat hubungan dibuktikan melalui nilai koefisien jalur yang dimiliki bernilai positif.

Variabel ketidakpastian lingkungan mampu memperkuat hubungan tersebut dikarenakan kondisi lingkungan eksternal UMKM tergolong tidak begitu bergejolak atau dapat dikatakan cukup stabil sehingga tidak menjadi ancaman yang cukup besar bagi UMKM dalam menjalankan usaha. Dalam pelaksanaannya, UMKM telah mampu mengatasi ketidakpastian lingkungan meskipun masih terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti kurangnya mencari informasi mengenai kebutuhan pelanggan serta kurangnya kepedulian UMKM terhadap keberadaan pesaing.

Menurut Jabeen et al., (2016) dalam penelitiannya mengenai UMKM di Pakistan, pemilik UMKM harus lebih berorientasi pasar yang selaras dengan lingkungan eksternal agar dapat meningkatkan kinerja bisnis secara maksimal. Strategi dalam menyelaraskan orientasi pasar dan lingkungan eksternal ini mampu memberikan produk dan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Dengan ini suatu usaha dituntut untuk mengambil keputusan strategis agar mampu melayani lebih baik di pasar, namun harus tetap menyelaraskan dengan faktor lingkungan eksternal.



#### 4.5.5. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial merupakan tindakan yang dapat dilakukan UMKM dari kesimpulan hasil hipotesis yang didapatkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini yaitu terkait hubungan variabel penelitian diantaranya hubungan sumberdaya strategis, orientasi pasar, ketidakpastian lingkungan, performa produk dan kinerja usaha yang mampu dijadikan saran perbaikan bagi UMKM dalam mencapai kinerja yang lebih optimal. Berikut merupakan implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu:

1. UMKM perlu memperhatikan sumber daya strategis dengan memperhatikan hubungan baik dengan pelanggan. Loyalitas pelanggan merupakan salah satu hal paling penting dalam mendukung kinerja usaha. Hubungan baik melalui komunikasi serta keterbukaan mengenai saran dan kritik mampu mendukung UMKM dalam mempererat hubungan dengan pelanggan.
2. Untuk meningkatkan kemampuan berorientasi pasar, UMKM perlu meningkatkan perhatian mengenai beberapa poin. UMKM perlu mencari informasi mengenai pelanggan seperti mencari informasi mengenai kebutuhan pelanggan serta memproduksi produk yang berkualitas sesuai dengan keinginan pelanggan. Kemudian perlu adanya sikap terbuka dengan pelanggan sehingga keluhan pelanggan dapat diterima dan dijadikan bahan koreksi. Selain itu untuk meningkatkan orientasi pesaing UMKM harus lebih responsif terhadap keberadaan pesaing baru atau munculnya pesaing baru dengan lebih mengamati kondisi pasar.
3. UMKM perlu memperhatikan perubahan lingkungan seperti ketidakpastian pasar, pesaing, dan sumberdaya. Untuk ketidakpastian lingkungan yaitu dengan lebih memastikan kontinuitas bahan baku dengan cara memperluas informasi yang berhubungan bahan baku seperti pemasok atau rekan dagang lainnya, selain itu melakukan pengendalian persediaan bahan baku dengan melakukan pengadaan perencanaan bahan baku yang dibutuhkan dalam jumlah maupun kualitas sesuai dengan kebutuhan dan juga

memperhatikan kelangkaan tenaga kerja terlatih yang mendukung proses produksi dari UMKM.

4. UMKM harus memiliki upaya untuk dapat bersaing dengan pelaku usaha lainnya. Seperti meningkatkan performa produk baik dengan memperhatikan label produk. Label produk merupakan informasi yang pertama kali diterima oleh pelanggan pada saat memilih produk. Dengan memperhatikan desain kemasan serta memperhatikan informasi yang tertera dalam label kemasan mampu meningkatkan performa produk agar produk dapat diterima oleh masyarakat.

## BAB V PENUTUP

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada UMKM Agroindustri pangan di Kota Batu, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Kepemilikan sumber daya yang bernilai dianggap mampu memberikan dampak dalam peningkatan performa produk serta dalam peningkatan kinerja usaha, artinya kepemilikan sumber daya yang bernilai mampu memberikan pengaruh terhadap meghasilkan performa produk yang baik sehingga produk mampu diterima oleh pasar. Selain itu dengan adanya sumber daya yang bernilai mampu mendorong UMKM dalam memaksimalkan sumber daya yang ada sehingga mampu meningkatkan kinerja usaha.
- b. Orientasi pasar yang baik dapat memberikan pengaruh terhadap performa produk serta kinerja usaha, yang berarti tingginya perhatian terhadap orientasi pasar mampu mendorong usaha untuk menjadikan informasi sebagai wawasan untuk pembelajaran dalam peningkatan performa produk dan kinerja usaha.
- c. Performa produk yang baik mampu memberikan pengaruh dalam peningkatan kinerja usaha, sehingga mendorong tingginya angka penjualan yang baik pula.
- d. Performa produk terbukti mampu memediasi hubungan sumberdaya strategis dengan kinerja usaha. Artinya, kepemilikan sumber daya yang bernilai dianggap dapat meningkatkan performa produk dan kinerja usaha, sehingga pengelolaan sumberdaya strategis yang makin baik dan konsisten berkelanjutan akan meningkatkan performa produk dan juga makin meningkatkan kinerja usaha.
- e. Performa produk sebagai variabel mediator mampu membantu orientasi dalam meningkatkan kinerja usaha, sehingga penerapan orientasi pasar yang makin baik dan konsisten berkelanjutan akan meningkatkan performa produk dan juga makin meningkatkan kinerja usaha.

- f. Ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderator mampu meningkatkan hubungan performa produk dan kinerja usaha. Kondisi lingkungan yang semakin tidak stabil mampu berpengaruh terhadap UMKM dalam memaksimalkan performa produk sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja usaha.
- g. Ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderator mampu meningkatkan hubungan orientasi pasar dan kinerja usaha. Kondisi lingkungan yang semakin tidak stabil mampu berpengaruh terhadap UMKM dalam melakukan orientasi pasar mampu memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja usaha.

## 5.2. Saran

Saran yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi UMKM:
  - a. Lebih aktif lagi dalam meningkatkan kemampuan berorientasi pasar seperti menerima kritik dan saran pelanggan, mencari informasi mengenai kebutuhan pelanggan dan lebih responsif terhadap adanya pesaing dalam dunia usaha.
  - b. Meningkatkan intensitas pertemuan pekerja dengan pemilik UMKM seperti dengan mengajak melakukan pelatihan untuk peningkatan kemampuan tenaga kerja.
  - c. Meningkatkan pelaksanaan pencatatan terkait kegiatan UMKM dan keuangan yang terjadi terhadap UMKM agar dapat dijadikan bahan evaluasi.
2. Bagi peneliti selanjutnya:
  - a. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan indikator yang digunakan dalam variabel ketidakpastian lingkungan seperti ketidakpastian teknologi karena seiring perkembangan zaman, indikator tersebut merupakan aspek penting pendukung kinerja.
  - b. Penelitian yang akan datang dapat mengembangkan kajian teori pada obyek yang berbeda.

## BAB VI DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi.A, Akbari.Z, Safarnia.H. 2011. Review of Market Orientation & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies (Kerman Iran): Appraisal of Model by Amos Graphics. World Journal of Social Science. 1(5): 132-150.
- Abd. A., Norzalita, Yassin, Norjaya Mohd, 2010. How Will Market Orientation and External Enviroment Influence the Performance Among SMEs in the Agro-food sector in Malaysia?. International Business Research. 3(1): 154-164.
- Abraham, L.A., dan Rahardjo, J. 2015. Peran Organisasi dan Suasana Inovasi untuk Kinerja UKM. Jurnal Tirta. 3(2): 235-240.
- Adiputra, R., 2015. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Hotel Kelas Melati di Yogyakarta). Jurnal Ekonomi. Universitas Atma Jaya Yogyakarta
- Akbar, K. 2013. Analisis Pengaruh Harga, Brand Image, dan Atribut Produk Terhadap Keputusan Pembelian Handphone atau Smartphone Samsung Jenis Android (Studi Pada Mahasiswa Universitas Dipenegoro). SKripsi. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Assauri, S. 2011. Manajemen Pemasaran Ed. Pertama. Rajawali. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik, 2017. Banyaknya Usaha Perdagangan Menurut Kecamatan dan Golongan di Kota Batu. Dilihat 21 Desember 2017. <http://batukota.bps.go.id/>
- Cahyaningrum, E., Hoyyi. A. and Mukid. M. A. 2015. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

- Menggunakan Pendekatan Partial Least Square (Studi Kasus Pada PT. Telkom Indonesia Divisi Regional Jawa Tengah-DIY dan Wilayah Telekomunikasi Semarang). Jurnal Gaussian. 4(4): 805-814.
- Chan, H.K., Yee, R.W.Y, Dai, J., Lim, M.K. 2015. The Moderating Effect of Environmental Dynamism on Green Product Innovation and Performance. International Journal of Production Economics. 181(2): 384-391.
- Departemen Koperasi, 2008. PDB, Investasi, Tenaga Kerja, Nilai Ekspor UKM di Indonesia. DepKop, Jakarta.
- Dirisu, J. I., Iyiola, O. and Ibidunni, O. S. 2015. Product Differentiation: a Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC). European Scientific Journal. 9(34): 1857-7881.
- Djazari M., Rahmawati. D. dan Nugroho. M.A., 2013. Pengaruh Sikap Menghindari Risiko Sharing dan Knowledge self-Efficacy terhadap Informal Knowledge Sharing Pada Mahasiswa Fise UNY. Jurnal Nominal. 2(2): 193-195.
- Djumilah, H., Armanu, Surachman, Sarwoko, E. 2013. Enterpreneurial Characteristics and Compettency as Determinants of Business Performance in SMEs. IOSR Journal of Business and Management. 7(3): 31-38.
- Effendi, M., Sugiarto, Y., dan Nurlaelih, E. E. 2016. Perbaikan Kapabilitas Produksi pada UKM Bawang Goreng Kemasan di Kota Wisata Batu. Journal of Innovation and Applied Technology. 2(1): 187-192.
- Ekawati, N. W. Dan Dewi, N. M. P. 2017. Peran Keunggulan dalam Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran. E-Jurnal Manajemen Unud. 6(9): 4947 – 4977.

- Eroglu, C., Hofer, C. 2014. The Effect of Environmental Dynamism on Returns to Inventory Leanness. Journal Operation Management. 32(6): 347-356.
- Ferdian. F., Maulina. I. dan Rosidah, 2012. Analisis Permintaan Ikan Lele Dumbo (*Clarias gariepinus*) Konsumsi di Kecamatan Losarang Kabupaten Indramayu. Jurnal Perikanan dan Kelautan. 3(4): 93-98.
- Fisher, M., Hammond, J., Obermeyer, W., & Raman, A. (2009). Configuring a supply chain to reduce the cost of demand uncertainty. Production and Operations Management. 6(3): 211-225.
- Ge, G.L and Ding, D. Z. 2005. Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms. Journal of Global Marketing. 18(4): 115-142.
- Ghozali, I. Latan, H. (2012). Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gozali, I. 2009. Aplikasi Analisis Multivariat dengan program SPSS. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Haffman, K. Douglas, Rateson, & John, E. G. 2011. Services concepts marketing strategies & cases. South western congage learning. USA.
- Hajjat, M.M., Hajjat, F. 2014. The effect of Product Quality on Business Performance in Some Arab Companies. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences. 5(5):498-508.
- Hapsari. P.P., Hakim. A. dan Soeaidy. S. 2014. Pengaruh Pertumbuhan Usaha Kecil Menengah (UKM) terhadap Pertumbuhan Ekonomi Daerah (Studi di Pemerintah Kota Batu). Jurnal Wacana. 17(2): 88-96.



- Hartini, S. 2012. Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. 14(1):63-90.
- Hudayah, S. dan Ikbal, M., 2012. The effect of Market Orientation Performance with Environmental Uncertainty as a moderating variabel. Journal of Economics, Business and Accountancy. 16(1): 91-104.
- Idar, R., Yusoff, Y., and Mahmood, R. 2012. *The Effect of Market Orientation as Mediator to Strategic Planning Practices and Performance Relationship: Evidence From Malaysian SMEs*. Journal of Economic and Finances. 4:68-75.
- Immuzai, S. dan Takahashi, Y. 2010. The Effect of Firm Resources on Business Performance of Male- and Female- Headed Firms in The Case of Lao Micro-, Small-, and Medium-Sixed Enterprises (MSMEs). International Journal of Business and Information. 5(1):63-90.
- Istijanto, 2009. Analisis Praktis Riset Pemasaran: Cara Praktis Meneliti Konsumen dan Pesaing. Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Jabeen, R., Aliyu, M.S. and Mahmood, R. 2016. Moderating Effect of External Environment on The Relationship Between Market Orientation and Business Performance: A Quanitative Approach. IPBJ. 8(1): 16-25.
- Jaya, I. 2014. Pengaruh Disiplin Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Kelurahan di Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau. Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi. 1(3): 60-61.
- Jaya, I.G.N.M., Sumertajaya. I.M., 2008. Pemodelan Persamaan Struktural dengan Partial Least Square. Seminar Matematika dan Pendidikan Matematika.
- Jogiyanto, H.M dan Willy, A. 2009. Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris. BPFE Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM. Yogyakarta

- Jublee, E and Adis, A. A., 2010. Market orientation and new product performance: The mediating role of product advantage. Journal of Marketing Management 2(5): 91 – 100.
- Kemenperin, 2017. Berita Industri, Kontribusi UMKM Naik. Dilihat 21 Desember 2017. <http://www.kemenperin.go.id/>
- Kotler, P. 2010. Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control, 12th Ed. Englewood Cliff, NJ. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kumlu, O. 2014. The Effect on Intangible Resources on Competitive Strategies on the Export Performance of Small and Medium Sized Enterprises. Procedia – Social and Behaviorial Sciences. 150(1):23-34.
- Lee D.Y and Tsang E.W.K. 2005. Enterpreneurial Strategy Making and Performance in China's New Technology Ventures-The Contingency Effect of Environment and Firm Competence, Strategic Management Journal 16(1):37-57.
- Manek, D. 2013. Analisis Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Pada Perusahaan Pengolahan di Kota Semarang. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia. 12(2): 121 – 148.
- Masood, O., Aktan, B., Turen, S., Javaria, K. dan Elscoud, M.S.A. 2017. Which Resources Matter The Most to Firm Performance? An Experimental Study on Malaysian Listed Firms. Problems and Perspectives in Management. 15(2):74-80.
- Mensah, F.B. and Kassimu, I. 2015. Market Orientation and the Performance of Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises in the Accra Metropolis. International Journal of Marketing Studies. 7(3): 39-52.

- Miraza, Z. 2015. Dampak Sumberdaya VRIN Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja (Studi pada UKM di Medan). Jurnal Manajemen dan Organisasi. 6(2):91-103.
- Muchlas. Z., 2015. Strategi Inovasi dan Daya Saing Industri Kecil Menengah (IKM) Agro Industri di Kota Batu. Jurnal JIBEKA. 9(2): 78-91.
- [Musigire, S. 2016. Market Orientation and Competitive Advantage: Mediating Role of Strategic Ambidexterity. ORSEA Journal. 6\(1\): 194-195.](#)
- Nugraheni, P. dan Subaweh, I. 2008. Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Terhadap Kualitas Laporan Keuangan. Jurnal Ekonomi Bisnis. 1(13): 48-58.
- Nugroho, S. 2007. Dasar-Dasar Metode Statistika. Penerbit Grasindo. Jakarta
- Nurhasanah, Subianto. M., Fitriani. R., 2012. Perbandingan Metode Partial Least Square (PLS) dengan Regresi Komponen Utama untuk Mengatasi Multikolinearitas. Statistika. 12(1): 33-42.
- Nurhayati, 2008. Studi Perbandingan Metode Sampling Antara Simple Random dengan Stratified Random. Jurnal Basis Data. 3(3): 18-32.
- Osteras, T., Murthy, D.N.P. dan Rausand, M. 2014. Product performance and Specification in New Product Development. Journal of Engineering Design. 17(2): 177-192.
- Pasla, Hendra. 2011. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Kesiapan Menerima Resiko dan Locus OfControl Terhadap Penggunaan Informasi Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan Informasi. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negri Palembang. Palembang.
- Paul, H. And Itt, S.B. 2008. Moderating Effects of Environmental Uncertainty on Supply Chain Integration and Product

- Quality: An Empirical Study of Thai Automotive Industry. Korean Automotive Research Institute. 2(1): 49-61.
- Porter, M. 2007. Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*). Karisma Publishing Group. Tangerang.
- Pranata, Y. 2007. Pengaruh penerapan Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. Yogyakarta. Universitas Islam Indonesia.
- Quah, H. S., 2010. Relationship of value chain flexibility and supply chain capability towards supply chain performance. Unpublished PhD Dissertation, Universiti Utara Malaysia.
- Ragui, M dan Onguko, M.A., 2014. The Role of Strategic Positioning on Products Performance in The Telecommunications Indusry in Kenya. International Journal of Science and Research (IJSR). 3(10): 1309 – 1314.
- Rahmiyati, N. Dan Rahim, M. 2015. Peningkatan Produktivitas dan Kualitas Produk Melalui Peneraan Teknologi Tepat Guna Pada Usaha Pengembang Ekonomi Lokal di Kota Mojokerto Provinsi Jawa Timur. Jurnal Pengabdian LPPM Untag Surabaya. 1(2): 171 – 182.
- Ratih, I. A. B. 2009. Pengaruh Kinerja Produk, Pelayanan dan Sumberdaya Manusia Terhadap Niat Pembelian Ulang Melalui Citra Perusahaan dan Kepuasan Pelanggan PT Asuransi Jiwasraya. Jurnal Ekuitas. 13(2):177-201.
- Rengkung, L.R. 2015. Keuntungan Kompetitif Organisasi dalam Perspektif Resource Based View (RBV). ASE. 11(1): 1-12
- Retnawan, W. A. D., Kindangen, P. Dan Sepang, J. L. 2016. Analisa Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada PT. United Tractor, TBK). Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi. 16(3): 219 – 229.

- Rodriguez, ALL., and Gutierrez, JO., 2015. Linking market Orientation, Innovation, Unlearning and Performance: A multiple Meditation Model. Completed research paper.
- Rose, Raduan Che, Haslinda Abdullah, dan Alimin Ismail Ismad. (2010). A Review on the Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. The Journal of International Social Research, 3(11)Sprin
- Rozandy, RA., Santoso, I., Putri, SA., 2013. Analisis Variabel – Variabel yang mempengaruhi Tingkat Adopsi Teknologi dengan Metode Partial Least Square (Studi Kasus Pada Sentra Industri Tahu Desa Sendang, Kec. Banyakan, Kediri). Jurnal Indsutria. 1(3):147-158.
- Rufaidah, P. 2010. Manajemen Strategik: Analisis, Formulasi, Implementasi & Evaluasi. Humaniora. Jakarta.
- Ruswanti, E. dan Suparman, 2017. Market Orientation, Product Innovation on Marketing Performance Rattan Industry in Cirebon Indonesia. Journal of Economics and Finance. 8(1): 19-25.
- Samir, A., dan Larso, D. 2011. Identifikasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja UKM *Catering* di Kota Bandung. Jurnal Manajemen Teknologi 10(2): 162-185.
- Sinulingga, N.A. 2014. Pengaruh Pendidikan dan Latihan Tenaga Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai PT. Shamrock Corpora. Jurnal Mantik Penusa. 15(1): 1-7.
- Solikhah, Harahap, B. dan Hastuti, L.T., 2015. Bentuk Badan Usaha Ideal Untuk Dapat Dipertanggungjawabkan Secara Hukum dalam Pengelolaan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Berdasarkan Undang – Undang Lembaga Keuangan Mikro di Eks Karesidenan Surakarta. Jurnal Yutisia. 4(3): 617-638.

- Solimun. 2011. Analisis Multivariat Pemodelan Struktural: Metode Partial Least Square - PLS. Penerbit Citra Malang. Malang.
- Song, L.Z., Song, M. dan Benedetto, A.D. 2011. Resources, Supplier Investment, Product Launch Advantages, and First Product Performance. Journal of Operations Management. 29(1):86-104.
- Suardhika, I. N. 2011. Integrasi Sumber Daya Strategi, Orientasi Kewirausahaan dan Dinamika Lingkungan Sebagai Basis Strategi Bersaing serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha (Studi Pada Usaha Kecil & Menengah di Bali). Jurnal Aplikasi Manajemen. 10(1):216-227
- Sudiarta, I.P.L.K., Kirya, I.K., Cipta, I.W. 2014. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Bangli. Jurnal Manajemen. 2(1): 1-8.
- Sugiyarti, G. 2015. Membangun Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar dan Inovasi Produk (Studi Empiris Pada Industry Pakaian jadi Skala Kecil dan Menengah di Kota Semarang). Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang. 4(2): 110-123.
- Sulistyo, 2010. Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah dengan Basis Ekonomi Kerakyatan di Kabupaten Malang. Jurnal Ekonomi Modernisasi. 6(1): 62.
- Sumiharjo, T. 2008. Daya saing Berbasis Potensi Daerah. Puskomedia. Bandung
- Sundari, 2016. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja DOsen dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: STIE “Adi Unggul Bhirawa” Surakarta). Jurnal Ekonomi dan Perbankan. 2(2): 52-53.

- Tahyudin, I. 2009. Model Regresi Partial Least Squares (PLS) (Studi Kasus : Kinerja Satuan Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal). Jurnal Pro Bisnis. 2(2): 39-52.
- Takadashi, Y. Dan Inmyxai, S., 2010. The Effect of Firm Resources on Business Performance of Male- and Female-Headed Firms in the Case of Lao MSMEs.
- Tambunan, M., Suryanto, I dan Agriva, M. (2008). Reposisi UMKM Melalui Mobilisasi Sumber Daya dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi, Liberalisasi dan Desentralisasi. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2008.
- Tjiptono, Fandy. 2008. Pemasaran Strategik. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Triaswono, W. A. 2010. Analisis Pengaruh Perbaikan Produktivitas dan Kualitas Produk Terhadap Pendapatan. Skripsi. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta.
- Wahyudiono, 2013. Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Orientasi Pesaing Terhadap Inovasi Pasar dan Pertumbuhan Penjualan Perusahaan Makanan di Surabaya. Jurnal Riset Manajemen & Bisnis, 8(1):.
- Walukow, M.T., Roring, M. Dan Tampi. J. R. 2016. Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado. Jurnal Administrasi Bisnis. 4(4): 1 – 9.
- Wandrial, S. 2011. Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weaknes), Menggunakan Konsep 'Resource Based View of The Firm' dengan Kerangka VRIO. Jurnal Manajemen. 2(2):627-637.
- Wang, D.H.M., and Quang, F.L. 2013. Effect of Environmental Unvertainty on Cmputerized Accounting System Adoption and Firm Performance. International Journal of Humanities and Applied Sciences (IJHAS). 2(1): 13-21.



- Wicaksono, G., Nuvriasari, A 2012. Meningkatkan Kinerja UMKM Industri Kreatif Melalui Pengembangan Kewirausahaan dan Orientasi Pasar: Kajian Pada Peran Serta Wirausaha Wanita di Kecamatan Moyudan Kabupaten Sleman, Propinsi DIY. Jurnal Sosio Humaniora. 3(4):
- Widarti, Dyah Tri. 2011. Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Pada Sentra Industri Pembuatan Tahu Kecamatan Sragen Kabupaten Sragen). Skripsi. Universitas Negeri Semarang. Semarang.
- Yasin, M., dan Priyono, J. 2016. Analisis Faktor Usia, Gaji, dan Beban Tanggung Jawab terhadap Produksi *Home Industry* Sepatu di Sidoarjo (Studi Kasus di Kecamatan Krian). Jurnal Ekonomi dan Bisnis. 1(1): 95-120
- Zahra, SA. Dan Wright, M. 2011. Enterpreneurship's next act. *Academy of Management Perspectives*. 25(4):67-83.
- Zainul, M., Astuti, E.S., Arifin, Z. and Utami, H.N. 2016. The Effect of Market Orientation toward Organizational Learning, Innovation, Competitive Advantage, and Corporate Performance. Journal of Administrative Sciences and Policy Studies. 4(1): 1-19.
- Zhou KZ, Brown JR, Dev CS. 2009. Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective', *J Bus Res* 2009 advanced online access.
- Zuhro, F. 2016. Pengaruh Ukuran Perusahaan, Pertumbuhan Aset dan Profitabilitas terhadap Struktur Modal. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen. 5(5): 1 – 16.